



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene

Soor Beat Ti

ANTREPRENORIATUL PENTRU ÎNCEPĂTORI

de Andreea Căplescu





Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene



ANTREPRENORIATUL PENTRU ÎNCEPĂTORI

de Andreea Căpălescu

Autor Andreea CĂPLESCU

Proiect SoundBeatsTime
soundbeatstime@gmail.com
soundbeatstime.com

Parteneri Yellow Shirts – România
Institutul Român de Educație a Adulților – România
Giovani senza Frontiere – Italia

Disclaimer Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.

Această publicație reflectă doar punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi considerată responsabilă pentru nicio utilizare a informațiilor conținute în ea.

Acest manual a fost elaborat în cadrul proiectului "SoundBeatsTime" (cu nr. de ref. 2020-1-RO01-KA227-YOU-095777), finanțat de Uniunea Europeană prin Agenția Națională a României, în contextul acțiunii Erasmus+ KA2 – Cooperare pentru inovare și schimb de bune practici, subacțiunea Parteneriat pentru creativitate.

CUPRINS

INTRODUCERE	5
ÎNȚELEGEREA ANTREPRENORIATULUI.....	6
Ce este?.....	6
Să ne asumăm sau să nu ne asumăm riscuri?	10
Sunteți gata?	16
VISUL DIN SPATELE TUTUROR	18
Idea	18
Contextul.....	21
Analiza riscurilor și concurenții.....	27
Marketing.....	32
Vânzarea și distribuția.....	39
Profilul clienților și obținerea de noi clienți.....	43
Apariția online.....	47
TIPURI DE ÎNTREPRINDERI	53
Generalități.....	53
Cazuri particulare de studiu.....	57
PUNEREA ÎN FUNCȚIUNE A UNEI AFACERI.....	59
Management.....	59
Resurse umane.....	66
Finanțarea	80

PLANUL DE AFACERI 96

CE ALTCEVA AR TREBUI SĂ ȘTIȚI? 101

Sfaturi și trucuri 101

Recomandări de cărți și cursuri..... 103

BIBLIOGRAFIE 107

INTRODUCERE

Acest ghid nu are scopul de a vă convinge să intrați într-o afacere – trebuie să știți în ce vă băgați înainte de asta – ci de a înțelege lumea afacerilor înainte de a lua o decizie în această direcție. Nu este rețeta perfectă pentru a obține cea mai de succes afacere, dar poate fi baza pentru înțelegerea voastră a acestui domeniu.

Cunoștințele cuprinse în acest ghid vă vor ajuta să înțelegeți mai bine poziția antreprenorilor și, astfel, a potențialilor voștri șefi, în cazul în care vă veți angaja undeva. Cunoașterea tuturor aspectelor ce stau la baza poziției pe care o ocupați, vă poate ajuta să înțelegeți mai bine cum decurg lucrurile într-o afacere, și cum puteți sprijini creșterea sa, întrucât faceți parte din acest proces.

În cele din urmă, dacă vă simțiți pregătiți pentru a demara o afacere pe cont propriu, indiferent de tipul acesteia, ar trebui să fiți înarmați și pregătiți cel puțin cu elementele de bază, și să știți la ce să vă așteptați. S-ar putea să eșuați, s-ar putea să „câștigați” în unele cazuri, însă important este să învățați din tot prin ceea ce urmează să treceți, fie că sunt aspecte pozitive sau negative.

Nu ezitați să vă lărgiți cunoștințele prin cercetări sau urmând cursuri pe teme pe care doriți să le aprofundați. Antreprenoriatul este un domeniu vast și nu există o rețetă garantată pentru succes, cu excepția „încercați și învățați”.

Mult noroc!



ÎNȚELEGEREA ANTREPRENORIATULUI

Ce este?

Termenii de antreprenoriat și antreprenor nu ne mai sunt atât de necunoscuți. Îi auzim peste tot și îi folosim ori de câte ori ne referim la sectorul de afaceri. Antreprenorul este persoana care face acțiuni legate de antreprenoriat. Sună logic, nu-i așa? Să vedem totuși cum am ajuns la acești termeni.

Originea cuvântului provine din perioada celei de-a doua jumătăți de secol XVIII-lea – începutul secolului al XIX-lea, de la verbul francez *entreprendre*, adică „a întreprinde”, care era folosit în principal pentru a descrie un manager sau un promotor al unei producții teatrale. Se pare însă că se baza pe latinescul *prendre* sau „a lua, a apuca, a captura” și poate chiar *entre* cu sensul de „a înota în larg”.

La începutul secolului XX, antreprenorul era deja definit ca fiind „*un întreprinzător, atunci când se aplică la un proprietar de afacere independent, o calitate ce poate fi regăsită și în expresia spirit antreprenorial, ce a început să fie folosită cam în aceeași perioadă*” (Dicționarul Merriam Webster).

În ultimele trei decenii ale secolului XX numărul proprietarilor de companii aproape că s-a dublat, iar afacerile au fost din nou înfloritoare după marea criză din perioada imediat următoare războaielor.

În tot acest timp, diverși experți au încercat să definească antreprenoriatul ca fiind:

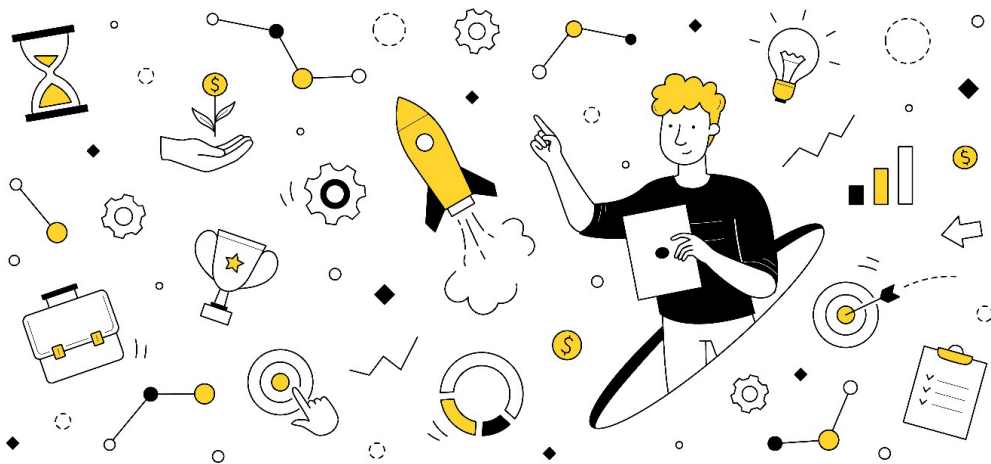
- 1755 – cel ce-și asumă riscuri: *Oricine cumpăra sau realiza un produs la un anumit cost, pentru a-l vinde la un preț incert* (Richard Cantillon, „Eseu asupra naturii comerțului”);
- 1880 – aventurier: *Aventurier, cel care deschide o întreprindere, în special un antreprenor, ce acționează ca intermediar între capital și muncă, [...] ce deplasează resurse economice dintr-o zonă de productivitate mai mică într-o zonă de productivitate mai mare a unui randament mai mare* (Jean Baptiste Say, „Tratat de economie politică”);
- 1934 – oportunist: *Persoana care distruge ordinea economică existentă prin introducerea de noi produse și servicii, prin crearea de forme de organizare noi sau prin exploatarea de materii prime noi* (Joseph Schumpeter, „Teoria dezvoltării economice”);



- Anii '90 – inovator: *Persoana ce creează ceva nou, ceva diferit, adică ce schimbă sau transmută valoarea, caută mereu schimbările, răspunde la ele și exploatează oportunitatea.*

Dacă ne uităm la câteva definiții din dicționarul contemporan, vom obține:

- *Abilitatea de a demara noi afaceri, în special atunci când acest lucru implică observarea de noi oportunități* (Dicționarul Cambridge);
- *Activitate de a înființa una sau mai multe afaceri, asumându-și riscuri financiare în speranța obținerii de profit* (Dicționarul Lexico);
- *Stadiul în care se află un întreprinzător sau activitățile asociate cu acesta* (Dicționarul Collins);
- *Persoană care face bani prin inițierea sau conducerea unei afaceri, în special atunci când aceasta implică asumarea unor riscuri financiare* (Oxford Learner's Dictionaries);
- *Starea de a conduce o afacere cu o inițiativă și un risc considerabile* (Dicționarul Thesaurus).



Dacă ar fi să punem totul în alte cuvinte, am putea defini antreprenorul ca fiind persoana care are o idee sau o soluție, ce rezolvă o nevoie a societății sau a unui anumit grup, pe care, exploatând-o și transformând-o în realitate, ar putea obține profit. Pe de altă parte, persoana se cuvine să fie conștientă de faptul că se impune să ia în considerare anumite riscuri, mai ales cele financiare, în timpul punerii în aplicare a ideii.

Antreprenoriatul nu are o definiție precisă, concretă, nu poate fi generalizat sau redus la o singură definiție, deoarece conceptul său evoluează în permanență și depinde în totalitate de domeniul în care se întâmplă. Putem doar să înțelegem principalele aspecte ale acestuia și să acționăm în funcție de el, cu unicul scop de a obține profit.



Ideea de bază a unei afaceri trebuie să se sprijine în totalitate pe o nevoie identificată în rândul grupului țintă dorit. Dacă nimeni nu are nevoie de produsul sau serviciul vostru (lipsa cererii), atunci nimeni nu îl va cumpăra, ceea ce face ca afacerea să fie o pierdere încă de la început. Ați putea vedea afacerile ca pe niște generatoare de soluții, în care problemele cu care se confruntă diverse grupuri sunt, de fapt, oportunitățile de a face schimbări și de a obține profituri de pe urma lor.

Acum, desigur, acest lucru este discutabil și ar aduce în discuție aspectele etice ale unei afaceri. Aici avem aspectele legale și cele morale. Depinde de voi să alegeți linia pe care nu ați vrea să o depășiți în acest sens, în ciuda a ceea ce alții vă pot spune că este sau nu moral. Cu toate acestea, ar trebui să respectați oricum legile și, într-o oarecare măsură, convingerile voastre personale, care adesea pot fi mult mai puternice în a vă opri sau a vă încuraja să faceți o acțiune.

Antreprenoriatul definește, de asemenea, capacitatea și dorința de a dezvolta o idee, de a organiza toată logistica necesară și de a gestiona o afacere, împreună cu toate riscurile ce pot apărea pe parcurs, pentru a obține în cele din urmă un profit din aceasta.

A avea o idee pare un lucru foarte ușor de făcut, însă planificarea tuturor proceselor din spatele ei, este ceea ce îți poate aduce marele titlu de antreprenor. Pe măsură ce vremurile au trecut și totul a evoluat în jurul nostru, într-un ritm mai rapid și mai brusc în epoca industrializării, o afacere din zilele noastre trebuie nu doar să răspundă unei nevoi (conceptul principal de fapt de obținere a profiturilor), ci și să fie diferită, să atragă, să hipnotizeze potențialii clienți și, ca să spunem așa, să fie inovatoare.



Dacă ne uităm la semnificația noțiunii de **inovare**, vom obține ca punct de plecare faptul că este vorba de realizarea unui produs, serviciu sau proces nou sau semnificativ îmbunătățit, ce creează valoare pentru afacere, guvern sau societate în general.

Oricine poate fi un antreprenor, asta e clar, dar oricine poate fi un antreprenor de succes? Acest lucru depinde în totalitate de inovația pe care o aduceți pe piață, de strategia pe care o aveți pentru a aborda potențialii clienți, de eficiența costurilor între producerea/oferta obiectului vostru de activitate și obținerea de venituri, precum și de riscurile pe care vi le asumați pentru a vă dezvolta afacerea.



Inițierea unei afaceri ar trebui să pornească de la pasiunile, hobby-urile, talentele, competențele și, în general, de la ceva ce știți deja să faceți și vă place să faceți.

Principalele caracteristici ale unui antreprenor sunt:

- Pasiunea pentru subiectul de afaceri;
- Încrezător în abilitățile și ideile sale;
- Un bun planificator pe termen scurt și lung;
- Bun organizator și manager al diferitelor tipuri de resurse, sau care lucrează pentru a deveni un astfel de manager (financiare, materiale, oameni, timp etc.);
- Întotdeauna dispus să aducă îmbunătățiri, și deschis spre actualizare și modernizare;
- Puternic în a nu renunța la primul obstacol;
- Cu o capacitate mare de a se concentra și de a continua;
- Cu o dorință continuă de a investi în propria educație;
- Posedă sau a dezvoltat abilități de comunicare și de vânzare;
- Curios, flexibil și adaptabil;
- Un jucător de echipă și un visător individual;
- Categorie confortabil cu asumarea riscurilor și cu potențialul eșec;
- Persistent, muncitor;
- Sociabil, cu o atitudine pozitivă, optimist, dar realist;
- Energic, autodisciplinat, constant și hotărât;
- Original și creativ, dispus să experimenteze, orientat spre viitor;
- Cu o atitudine de lider profesionist, orientat spre performanțe.

Lista poate continua, deoarece antreprenorul este necesar să știe câte ceva despre tot ceea ce se întâmplă în cadrul afacerii. Faptul esențial este însă să știți că nu trebuie să faceți toate acestea (cereți „ajutor” prin faptul că aveți angajați).

Acesta este mai degrabă profilul ideal general al unui antreprenor și există multe aspecte ce pot fi învățate sau dezvoltate prin autodisciplină. Ca să fim sinceri, nu veți fi niciodată 100% pregătiți pentru o afacere, deoarece nu totul depinde de voi, și tocmai asta este frumusețea sa.

În fiecare zi întâmpinați provocări la care trebuie să găsiți soluții rapide și convenabile atât pentru voi (menținerea profitului), cât și pentru persoanele cu care intrați în contact (furnizori, clienți, angajați).



Faceți o listă cu calitățile și trăsăturile voastre ce vă pot ajuta în general într-o afacere, și specifice pentru ideea pe care o aveți. Comparați lista voastră cu profilul menționat mai sus, și vedeți care sunt aspectele la care ar trebui să mai lucrați pentru a le îmbunătăți.

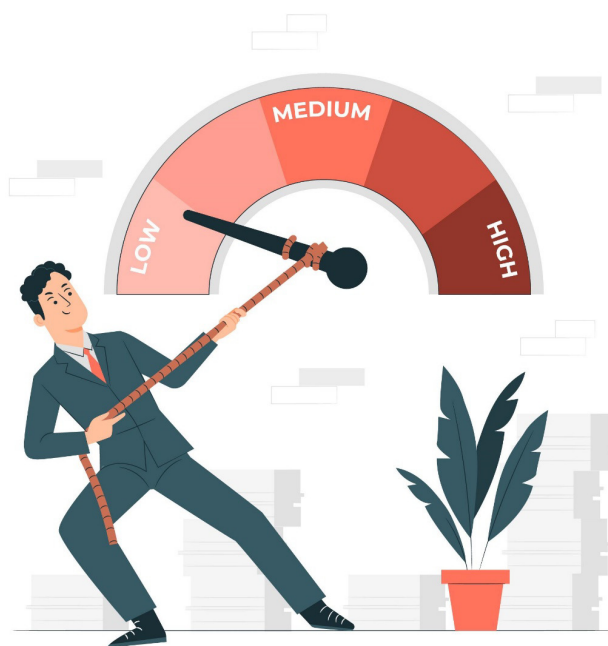
Gândiți-vă la metode sau la persoane care v-ar putea sprijini în acest sens. Gândiți-vă la resursele de care ați avea nevoie și de unde le-ați putea obține (parteneri, angajați). Întrebați oamenii din jur cum vă văd și folosiți aceste calități pentru profilul vostru antreprenorial.

Primul pas pentru a deveni antreprenor este să faceți o analiză profundă a voastră și a contextului în care vă aflați, ca să vedeți dacă sunteți pregătiți pentru această provocare. Totuși, nu vă speriați chiar de la început. Multe lucruri se pot rezolva cu sprijin extern. Continuați să citiți!

Să ne asumăm sau să nu ne asumăm riscuri?

Acest pas este poate cel mai important pentru a intra în sectorul de afaceri. Trebuie să vă analizați cu adevărat potențialul și capacitățile dacă afacerea vi se potrivește din punct de vedere al conducerii acesteia.

Adoptarea unei atitudini obiective față de voi înșivă vă poate ajuta să fiți conștienți de riscurile pe care nu vi le-ați asuma în mod normal. Marea majoritate a persoanelor care eșuează în afacerea lor nu o fac pentru că nu se pricep la obiectul acesteia, ci pentru că nu au fost cu adevărat pregătiți să facă acest pas.



Managementul este un aspect pe care îl puteți învăța și pe care îl puteți dobândi de înaintea. Multe elemente vor fi învățate cu siguranță în timp ce vă conduceți afacerea, însă personalitatea voastră trebuie să corespundă profilului general și definiției unui antreprenor – o afacere implică riscuri, dedicare, timp, eforturi, conducere, îndrăzneală.

Sunteți pregătiți pentru asta pe bune? Atunci dați-i drumul! Nu sunteți? S-ar putea să nu fiți genul sau să nu fie încă momentul vostru. Reevaluați-vă poziția în mod frecvent, pe măsură ce vă dezvoltați și evaluați ca persoană, pe măsură ce trec zilele.

În mintea multora, „afacere = profit”, ceea ce este adevărat până în momentul în care trebuie să munciți pentru asta. Profitul nu cade din cer doar pentru că ați deschis o companie, și nici clienții ce ți-ar putea aduce acel profit.

Sunt multe pregătiri ce trebuie făcute și planificate (plan de afaceri, strategii) și, înainte de a trece la acest lucru, asigurați-vă că merită pentru voi. Gândiți-vă la argumente pro și contra, la beneficiile și riscurile pe care ar trebui să vi le asumați. Aceasta este șansa voastră de a fi cât se poate de optimiști și pesimiști, și de a vedea dacă merită să mergeți mai departe sau dacă v-ar plăcea cu adevărat să treceți prin acest proces.

Care sunt principalele motive pentru care oamenii doresc să deschidă o afacere?

- *El dorado* pentru profit – șomaj, nevoia de a avea un venit mai mare, de a fi independent din punct de vedere financiar;
- Dorința de a fi propriul șef și de a lucra pentru sine, și nu pentru alții;
- Satisfacție scăzută/lipsă de satisfacție la locul de muncă actual;
- În căutarea de ceva nou pentru a-și relansa parcursul profesional;
- Exemplul altora care au reușit;
- Nevoie de o schimbare, de a scăpa de rutină;
- O idee grozavă sau câteva idei care par să fie atractive pe piață.

Ce beneficii am putea obține dacă am deveni antreprenori?

- Nu există limite în ceea ce privește tipul de activități pe care doriți să le faceți, poziția socială sau statutul financiar – totul depinde 100% de voi și de cât de mult doriți să evoluati;
- Aveți puterea de a lua propriile decizii, nu trebuie să urmați ordinele sau metodele altora;
- Vă puteți dezvolta personal și profesional dincolo de limitele impuse de întreprinderea în care ați lucra ca angajat;
- Puteți începe să câștigați bani pentru voi și nu pentru alții;



- Puteți să vă puneți în practică propriile idei și să vedeți rezultatul final la mai întâi;
- Puteți alege persoanele cu care doriți să lucrați, atât ca furnizori și clienți, cât și ca angajați;
- Nu aveți riscul de instabilitate dat de o eventuală demisie sau de șomaj (există riscuri financiare, dar sunt previzibile într-o anumită măsură);
- Aveți posibilitatea de a alege locul de muncă și vă poate oferi o flexibilitate a programului de lucru;
- Primiți recompense mai mari pentru lucrurile pe care le faceți, nu doar la nivel financiar, ci și la nivel personal (încredere, stimă de sine, recunoaștere și validare etc.);
- Vă simțiți important, ascultat și relevant în rândul clienților, furnizorilor, angajaților;
- Aveți principala șansă de a profita de diferite tipuri de oportunități de afaceri;
- Nu aveți nicio rutină și nu puteți rămâne blocat într-o poziție singulară;
- Aveți șansa de a vă crea viitorul, exact așa cum vă doriți;
- Le puteți demonstra celorlalți talentele și puterea de a face ceva;
- Alegeți stilul de management care vi se potrivește cel mai bine;
- Vă alegeți clienții și cum să le satisfaceți nevoile cu obiectul afacerii voastre;
- Vă puteți implica întreaga familie în acest proces, inclusiv copiii, ca parte a educației lor în ceea ce privește spiritul antreprenorial, independența financiară, responsabilitatea profesională și sentimentul de a face parte în mod activ din familie.



Totul pare minunat, dar care sunt provocările?

- Trebuie să vă asumați un nivel foarte ridicat de responsabilitate și de riscuri pentru a face afacerea să meargă; nu mai sunteți doar voi, ci și familia și angajații voștri în joc;
- Sunteți responsabili pentru toate deciziile pe care le luați, iar acestea vă pot afecta și în viața voastră privată (familia, economiile tale etc.);
- Nivelul vostru de nesiguranță poate fi mai ridicat, mai ales la început, deoarece vă investiți tot timpul și resursele;
- S-ar putea să trebuiască să lucrați mai mult timp decât ca angajat la început, pentru a vă asigura că totul funcționează, astfel încât o să aveți mai puțin timp liber;
- Este posibil să simțiți multă presiune și stres asupra voastră, chiar dacă lucrurile merg bine, deoarece aveți tendința de a vă gândi mult la ziua de *mâine*;
- Nu puteți estima schimbările legislative sau cum va fi mediul de afaceri și cum vă va afecta, indiferent de câte soluții de planificare a riscurilor și de rezervă ați putea gândi;
- Este posibil să aveți sentimentul că îi dezamăgiți pe ceilalți și pe voi înșivă, în cazul în care nu obțineți ceea ce ați sperat;
- Riscați să vă pierdeți banii, statutul social, stima și încrederea în sine, respectul partenerilor de afaceri, sprijinul din partea familiei și a prietenilor;
- Veți simți schimbări drastice în stilul de viață și în gestionarea timpului ce pot duce la prea multe responsabilități, stres, lipsă de siguranță, lipsă de timp liber ori de câte ori vreți asta;
- Nu le puteți ști pe toate și nu puteți fi peste tot în același timp, așa că trebuie să vă bazați pe angajații voștri și pe experții externi, care, dacă nu sunt selectați în mod corespunzător, vă vor provoca mai degrabă decât să vă ajute.

Acestea sunt exemple destul de generale, atât pentru argumente pro și contra. Trebuie să vă gândiți în practică direct la situația voastră și să vedeți ce beneficii v-ar aduce devenirea de antreprenor și ce ar putea să nu funcționeze. Trageți o linie la capăt și luați o decizie în funcție de *voi*.

Dacă ar fi să comparați între a fi antreprenor și a fi angajat, ați putea foarte ușor să vă dați seama de personalitatea voastră. Niciuna dintre opțiuni nu este rea, atâta timp cât vă simțiți confortabil cu ea.

Unii oameni sunt făcuți să conducă, în timp ce alții sunt făcuți să urmeze, și ambii se descurcă de minune în acest sens. A avea o personalitate orientată spre antreprenoriat nu vă garantează succesul, în timp ce a fi un angajat nu vă face o persoană „leneșă”. Avem nevoie atât de lideri, cât și de susținători pentru ca lucrurile să funcționeze. Depindem unii de alții.

Verificați următoarele și vedeți de care parte vă identificați mai mult în acest moment:



Antreprenor	Angajat
Veniturile voastre sunt variabile și depind în totalitate de cantitatea de muncă pe care o investiți = potențial nelimitat de venituri.	Primiți un salariu fix care nu se schimbă; aveți șanse să primiți și bonusuri = potențial fix de venituri.
Vă puteți confrunta cu pierderi, în funcție de tendințele și evoluțiile pieței, sau pe baza unor decizii greșite. Este posibil să pierdeți tot ceea ce ați muncit. Sau s-ar putea să le dublați.	Felul în care merge afacerea nu vă afectează direct veniturile, dar vă poate face să vă simțiți nesigur și să deveniți șomer. Puteți totuși să vă căutați un alt loc de muncă.
Sunteți proprii voștri șefi și puteți alege orice metodă doriți să încercați.	Aveți un șef care vă spune cum să vă faceți treaba.
Puteți avea un program flexibil, care vă poate permite să lucrați mai puțin sau mai mult, în funcție de starea voastră de spirit sau de nivelul de implicare dorit.	Aveți un program fix pe care trebuie să îl respectați, indiferent de situație. Nu sunteți obligați să lucrați mai mult decât programul vostru.
Munca voastră poate deveni foarte interesantă, deoarece poate varia și nu permite o adevărată rutină.	Munca voastră poate fi una de rutină, bazată pe proceduri fixe ce nu vă permit să experimentați prea mult.
Multe responsabilități la nivel de conducere, ce afectează întreaga afacere.	Responsabilități legate doar de postul de muncă, nu pentru tot ceea ce este necesar.
Sunteți pe deplin responsabili pentru alegerea echipei cu care lucrați și pentru a o face funcțională, optimă și de succes.	Puteți să lucrați în jurul membrilor echipei și să vă faceți treaba în continuare, în cazul în care nu sunteți compatibil cu ei.
Plătiți impozite pentru profit/venituri, salarii, aveți costuri de întreținere a afacerii care cresc.	Nu aveți costuri suplimentare pentru a vă face treaba, deoarece compania ar trebui să vă ofere totul.
Vă dezvoltați competențele și atingeți un potențial mai mare în viața personală și profesională.	Folosiți competențele legate de munca voastră și limitați potențialul de creștere per total.
Concurența vă poate „lovi” de oriunde și depindeți în totalitate de clienții pe care îi aveți. Totuși, clienții pot fi foarte loiali și de mare sprijin.	Concurența se desfășoară doar pe plan intern cu alți colegi de echipă pentru a obține o promovare, este o poziție destul de sigură și nu riscați prea mult să o pierdeți, dacă vă faceți bine treaba.



Următoarele întrebări vă pot ajuta să vedeți dacă sunteți pregătiți să deveniți antreprenor în acest moment. Fiți sinceri cu voi înșivă. La fel ca în tabelul anterior, marcați afirmațiile cu care vă identificați și evaluați la final unde vă situați:

- Sunt dispus să lucrez mai mult de 40 de ore/săptămână, în mod regulat, uneori și în weekend, și să am mai puține concedii;
- Am sprijinul prietenilor și al familiei pentru decizia mea de a deschide o afacere;
- Sunt conștient că trebuie să investesc inițial bani în afacerea mea, bani pe care s-ar putea să nu-i pot recupera, așa că mă simt confortabil cu posibilitatea de a pierde acești bani;
- Nu cred că beneficiile unui contract de muncă și ale unui loc de muncă stabil funcționează pentru mine;
- Sunt capabil să-mi asum responsabilitatea pentru întreaga afacere, pot recunoaște când lucrurile merg prost și pot suporta consecințele a ceea ce s-ar putea întâmpla;
- Văd în mine potențialul de a-mi face munca mai profitabilă;
- Sunt foarte mândru de mine când reușesc să finalizez cu succes un proiect la care am lucrat și în care am investit totul;
- Nivelul meu de energie este constant ridicat pe termen lung, lucrurile pe care le fac nu mă consumă rapid și nu mă fac să vreau să termin cât mai repede cu sarcinile;
- Îmi place libertatea de a face sarcinile în felul meu și de a lua decizii în acest sens, nu-mi place atât de mult să mi se spună ce și cum să fac;
- Mă consider pe deplin responsabil dacă am succes sau dacă eșuez. Nu dau vina pe alții pentru ceea ce greșesc eu, și știu să mă laud pe mine și pe ceilalți atunci când eu sau ei fac o treabă bună;
- Mă bucur de succes, chiar dacă asta înseamnă că trebuie să dedic mai mult timp și energie pentru asta;
- Sunt pasionat de aspectele organizatorice și de management, și înțeleg procesele și pașii din spatele unei sarcini. Înțeleg necesitatea de a-mi planifica munca înainte de a începe;
- Sunt capabil să-mi îndeplinesc sarcinile chiar dacă mă aflu într-o situație confuză sau incertă. Știu să mă descurc pentru a găsi ceea ce am nevoie să știu și pentru a îmi îndeplini sarcinile;
- Am/am avut modele de antreprenori în jurul meu și sunt/am fost capabil să învăț câteva lucruri de la ei;
- Cred că pot face mai mult cu abilitățile mele;
- Oamenii au încredere în abilitățile mele, în deciziile mele, în procesul de îndeplinire a sarcinilor și-mi văd onestitatea în timp ce lucrez;



- Mă forțez să termin proiectele pe care le încep, în ciuda dificultăților cu care mă pot confrunța;
- Aș face tot ce pot pentru a termina ceea ce încep, indiferent dacă alți oameni încearcă să mă descurajeze;
- Mă pricep să găsesc soluții în situații de criză și pot lua decizii rapide în acest sens;
- Cunosc mulți oameni și prieteni din lumea afacerilor care m-ar putea ajuta cu sfaturi pentru a-mi dezvolta afacerea.

Dacă la majoritatea întrebărilor ați dat un răspuns pozitiv, înseamnă că sunteți pregătit. Dacă majoritatea sunt negative, poate doriți să reconsiderați această opțiune pentru o vreme. Dacă pentru întrebări ați dat un răspuns aproximativ jumătate-jumătate, aveți unele calități de antreprenor, dar nu sunteți pe deplin pregătit pentru acest lucru. Identificați întrebările cu un răspuns negativ și gândiți-vă ce ați putea face pentru a îmbunătăți acest lucru.

Nu uitați, poate că nu vă simțiți pregătiți acum, dar asta nu înseamnă că nu puteți fi pregătiți peste 6-12 luni sau peste 10-20 de ani. Reevaluați-vă ori de câte ori vă trece prin minte ideea de a avea propria afacere.

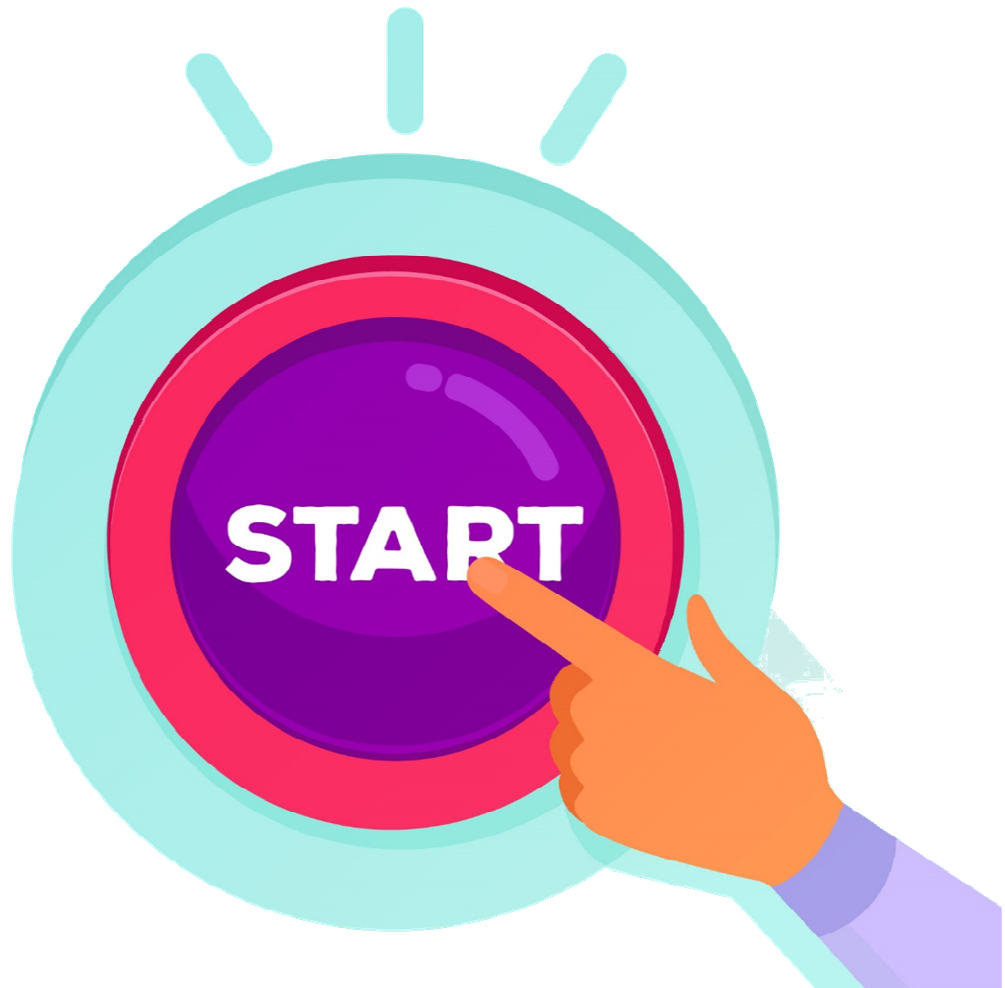
Sunteți gata?

Am mai avut câteva întrebări pe ici pe colo în paginile anterioare și totuși sunt câteva aspecte mai importante pe care trebuie să le avem bine definite.

- Nevoie – aveți bine definită și studiată nevoia pe care doriți să o rezolvați?
- Soluție – ideea voastră de afaceri ajută cu adevărat clienții să își rezolve problema?
- Motivația – sunteți cu adevărat dornici să vă dedicați cu profund cauzei voastre, chiar dacă pe parcurs puteți întâmpina obstacole?
- Expertiză – aveți suficiente cunoștințe, educație (nu neapărat din școli) și practică în domeniul ales?
- Vis – ideea de afacere este visul vostru sau sunteți împinși spre ceva ce știți (presiune din afară, văzând idei care funcționează pentru alții), dar nu vă pasionează neapărat?
- Claritate – este clar pentru voi ce vreți să faci, aveți toate aspectele scrise?
- Realitate – este ceea ce vă doriți realizabil și relevant pentru ceilalți? Aveți capacitatea de a-l face real prin abilitățile voastre?



- Energie – ați putea să vă luați energia zilnică din afacerea voastră sau v-ar epuiza? Aveți nevoie de o echipă sau o puteți face individual? Ce v-ar face să vă pierdeți interesul față de ea?
- Strategie – sunteți capabil să vă vedeți afacerea pe termen lung cu detalii concrete și planificare? Puteți să urmați planuri și etape?
- Ajutor – la cine ați putea apela în cazul în care aveți nevoie de sfaturi sau de cineva care să vă asculte?
- Investiții – sunteți pregătiți din punct de vedere financiar să vă folosiți toate economiile și s-o faceți să funcționeze? Le puteți sacrifica în continuare pentru a obține ceea ce vă doriți?
- Satisfacție – care sunt lucrurile care vă fac fericiți și vă fac să vă simțiți împliniți?



VISUL DIN SPATELE TUTUROR

Până în acest moment ar trebui să aveți deja o imagine clară în minte dacă ați putea fi sau nu antreprenori în starea actuală. Dacă ați ajuns până aici, este mai probabil să fiți cel puțin încă tentați de această oportunitate. Vom continua cu marile aspecte de care ar trebui să țineți cont în deschiderea unei afaceri.

Ideea

S-ar putea să avem tendința de a încerca să copiem ideile din întreprinderile care funcționează deja. Să ne amintim însă că trebuie să fiți capabili să o faceți cu abilitățile voastre pentru a nu eșua încă de la început.

Deci, se pare că toate ideile grozave au fost deja luate și nu există nimic inovator pe care să-l puteți aduce pe piață. S-ar putea să aveți dreptate în această privință, dar nu în totalitate. Felul în care sunteți este ceea ce ar putea face ca afacerea voastră să fie unică: modalitățile de abordare a clienților, calitatea sau diferența pe care o puteți oferi, atmosfera, grija față de client. Acestea sunt doar câteva dintre aspectele care v-ar putea diferenția de concurenții voștri, chiar dacă vindeți același serviciu sau produs.



Scrieți ideile pe care le aveți. Au legătură între ele sau sunt de sine stătătoare? Ar exista vreo modalitate de a le conecta într-o singură afacere, chiar dacă este într-o etapă ulterioară (planificare strategică a dezvoltării organice)? Dacă nu, pe care dintre ele ați dori să vă concentrați în totalitate în acest moment? Care dintre ele vă atrage cel mai mult în prezent?

Prea multe idei poate indica faptul că nu sunteți mai bine pregătit pe un subiect decât pe altele și că, în cele din urmă, va trebui să alegeți unul și să lucrați pentru a vă îmbunătăți în acest sens. Prea puține idei și foarte generice, sau chiar nicio idee poate indica destul de clar faptul că nu sunteți pregătit pentru sectorul afacerilor din punctul de vedere al unui antreprenor. Poate că în acest moment ar trebui să cercetați mai mult, să creșteți pe calea educațională și să vă îmbunătățiți în general. Un mod de a le defini ar fi să cercetați aceste aspecte:

- Cunoașteți-vă pe voi înșivă, care sunt competențele voastre, care sunt pasiunile voastre, ce ați făcut până acum cu succes (plătit sau neplătit).
- Cercetați piața actuală și vedeți care sunt produsele sau serviciile oferite; există ceva în special la care vă pricepeți și pe care îl puteți face pe cont propriu? Există ceva anume care este cerut, dar nu prea mulți oferă? Ați putea interveni și să oferiți acel produs sau serviciu pe piață?
- Răsfoiți ziarele, mass-media sau publicitatea generală; există ceva care vi se pare atrăgător și pe care ați putea să îl faceți?
- Căutați idei de afaceri pe internet sau cu prietenii, angrenându-vă cu alte persoane de afaceri; selectați-le pe cele pentru care v-ați simți pregătit și cum ați putea să vă includeți activitatea pe piață.
- Poate cel mai important și esențial: interacționați cu potențialii clienți; de ce au nevoie și ce ați putea oferi?

Acum să restrângem lista. Vă amintiți că am menționat pe ce ar trebui să se bazeze afacerea? Principalele părți au fost, pe de o parte, **nevoile clienților**, iar pe de altă parte, competențele și **ceea ce putem oferi**.

Luați lista cu caracteristicile voastre și comparați-o cu ideile rezultate – se potrivesc? Se potrivește profilul vostru cu cerințele ideilor de afaceri? Ați putea da curs acestei oportunități? Este fezabilă în funcție de abilitățile voastre și de stadiul de viață în care vă aflați acum? Care este lucrul exact pe care doriți să îl faceți, cât mai concret posibil?

Evaluarea unei idei de afaceri este esențială în acest moment. Mai mult de 80% dintre afaceri tind să eșueze în primii ani din cauza alegerii necorespunzătoare a obiectului de activitate, în principal din cauza necunoașterii aprofundate a subiectului ales.

Pe lângă numeroasele informații (practice) pe care ar trebui să le dețineți despre subiect, puteți lua în considerare și potențialul acestuia în viitor și ce perspective ar putea avea ideea. Este realistă pentru a fi pusă în practică? Ideea trebuie să reprezinte o situație viitoare atractivă, precum și să fie realizabilă din partea voastră.



Oricât de genială ar părea ideea, dacă nu aveți resursele necesare pentru a o demara (competențe, resurse financiare), nu veți putea ajunge prea departe cu ea. Pregătiți-vă mai bine – poate că puteți obține un loc de muncă similar undeva și să învățați mai mult în practică despre ce este vorba, faceți un stagiu de practică, studiați un pic mai mult, faceți cursuri, economisiți mai mulți bani, găsiți modalități de a finanța afacerea din altă parte.

Este recomandat să nu vă bazați de la început pe abilitățile și expertiza altora (parteneri sau angajați), deoarece s-ar putea să nu aveți resursele necesare pentru a le accesa. Singurele persoane pe care puteți conta 100% sunteți voi înșivă. Dacă primiți sprijin extern este minunat și foarte util, dar asigurați-vă că vă puteți baza în totalitate pe el, motiv pentru care puteți conta întotdeauna pe voi, deoarece nu veți da înapoi.

În afară de motivație și de pregătirea voastră pentru ideea de afacere, există și alți factori de care trebuie să țineți cont atunci când planificați o afacere:

- Cât timp ar fi necesar pentru a crea o valoare semnificativă?
- Ar putea susține un venit constant cu un minim pe care îl doriți?
- Are un potențial de creștere și capacitatea de a crea oportunități suplimentare de profit?
- Poate genera fonduri pentru a se autosusține și a susține creșterea?

Nu uitați: toată lumea are idei, însă un antreprenor ar trebui să aibă idei practice și profitabile! Cheia afacerilor de succes este de a oferi servicii sau produse care să satisfacă nevoi încă neidentificate sau exploatate sau în moduri încă neidentificate sau exploatate. Ce ar putea fi îmbunătățit din ceea ce vedeți în jurul vostru? Cu ce și-ar dori alții să-și facă viața mai ușoară sau mai bună?

Odată ce v-ați hotărât asupra ideii, este timpul să o definiți și să o extindeți cât mai mult posibil în detalii despre ceea ce doriți să faceți:

- Descrierea detaliată a produsului sau serviciului;
- Caracteristici specifice care fac ca ideea voastră să fie identică sau diferită de ceea ce există deja pe piață;
- Dacă există autorizații sau licențe specifice necesare anterior pentru a vă începe activitatea;
- Dacă ideea voastră este în conformitate cu legile în vigoare (locație, producție, securitate, măsuri sanitare etc.);
- Care sunt standardele minime impuse de lege.

Descrierea din această fază vă va ajuta să analizați mai bine contextul, deoarece veți ști ce vreți. Nu vă faceți griji dacă pe parcurs descrierea se va schimba ușor ici și colo, și ajustați-o ori de câte ori este nevoie. S-ar putea să vă vină idei noi sau să descoperiți mai multe aspecte care ar putea fi benefice pentru afacerea voastră de-a lungul acestei călătorii.



Odată stabilită ideea și având un context mai clar a ceea ce dorim să facem, este timpul să verificăm ce au de spus piața și întregul mediu.

Contextul

Tocmai ați găsit cele mai bune idei dintre toate. Sunteți pasionați de ea, aveți talentul și competențele necesare pentru a o realiza, v-ați gândit la potențialul său în viitor de a face profit din ea, este realistă din toate punctele de vedere. Nu săriți mai departe acum, pentru că ar trebui să verificați contextul ideii voastre de afacere și să vedeți dacă este într-adevăr viabilă din toate punctele de vedere, mai ales cele externe, care nu au legătură directă cu voi.

Trebuie să analizați și să gândiți critic fiecare aspect, să încercați să preveniți imprevizibilul și să planificați în consecință. Notați totul; nu puteți ști ce informație vă poate fi utilă mai departe.



Analiza P.E.S.T.T.E.L. vă ajută să vedeți contextul local, regional, național, internațional al locului în care ați putea deschide afacerea și vă ajută să o faceți profitabilă:

- **Politic** – cum și în ce măsură un guvern poate avea un impact asupra economiei, cum ar fi politicile și legile, (in)stabilitatea politică la nivel local, regional, național, internațional, politicile de comerț exterior, politicile fiscale, legislația muncii, restricțiile comerciale etc.; trebuie să fiți capabili să răspundeți nu numai la legislația în vigoare, ci și să anticipați, pe cât posibil, ceea ce s-ar putea schimba în următorii ani.
- **Economic** – cât de profitabilă poate deveni afacerea voastră și care sunt limitele maxime ale potențialului său; care este creșterea economică, cât de ridicate sunt ratele dobânzilor, ratele de schimb, inflația și momentul în care se produce, ce politici fiscale vă pot sprijini sau împiedica obținerea unui profit mai mare, cum își cheltuiește grupul țintă veniturile în general și în special pentru servicii sau produse similare cu ale voastre; există politici specifice de care ați putea beneficia? Ce salarii există în zonă și care este rata de (ne)ocupare a forței de muncă în această zonă?
- **Social** – atitudinile, mentalitățile și credințele oamenilor; care este profilul persoanelor din zona voastră țintă (creșterea populației, distribuția vârstei, conștiința sănătății, atitudinea față de educație și carieră etc.); ce oportunități de educație există în zonă (pentru potențialii angajați și clienți), cât de flexibilă este forța de muncă în ceea ce privește mobilitatea, cine sunt oamenii cu care ar trebui să lucrați?
- **Tehnologic** – cum ar putea influența dezvoltarea noilor tehnologii afacerea voastră; cum ar afecta tehnologia producția bunului vostru, modul în care vă serviți clienții sau interacționați cu partenerii voștri, modul în care se va desfășura distribuția și cum va avea loc comunicarea între părțile implicate? Cât de ușor vă este să accesați noile tehnologii și să le încorporați în afacerea voastră? De ce tip de tehnologie ați avea nevoie cel puțin și cât v-ar costa? Cât de mult v-ar afecta pe termen lung o nouă tehnologie avansată dacă nu puteți investi rapid pentru a o obține?
- **Ecologic** – impactul pe care afacerea voastră îl are asupra mediului înconjurător; de unde vă luați materiile prime și cum afectează acest lucru mediul înconjurător? Producerea sau prestarea serviciilor voastre ar avea un impact mare asupra poluării? Ce ați putea face pentru a o reduce? Care este direcția etică de mediu pe care ați urma-o? Cum puteți face ca afacerea voastră să funcționeze și să se dezvolte într-un mod durabil? Care ar fi amprenta de carbon rezultată și cum ați putea să o reduceți? Produsele voastre sunt sigure pentru consum uman și pentru mediu? Cum ați testa ceea ce oferiți?
- **Legal** – contextul juridic al afacerii; sănătate și siguranță, standarde de publicitate, egalitate de șanse (vârstă, sex, rasă, religie etc.), drepturile consumatorilor, etichetarea și siguranța produselor; autorizațiile și documentația necesară pentru ca afacerea voastră să fie funcțională; legislația muncii, producției, mediului sau orice alte legi care vă afectează direct și indirect afacerea; particularitățile de



export-import, dacă este cazul; caracteristicile codului fiscal; eventualele derogări de lege care vă pot fi favorabile; nu uitați că aici puteți include și ceea ce am menționat la început cu privire la opiniile voastre etice asupra afacerii.

Lista de întrebări pentru fiecare poate deveni din ce în ce mai mare. Depinde de voi să găsiți toate întrebările posibile pentru fiecare secțiune, și astfel să aprofundați contextul și particularitatea ideii voastre. Dacă nu este fezabil din toate punctele de vedere P.E.S.T.E.L. simultan, poate că ar trebui să vă gândiți să schimbați locul, grupul țintă sau orice alt factor care nu pare atât de favorabil, în timp ce verificați că, prin schimbarea unui aspect, restul rămân la fel sau se schimbă și ele în consecință.

Analiza celor 5 forțe ale lui Porter este utilă atunci când doriți să analizați piața pe care doriți să vă lansați afacerea. După cum îi spune și numele, există 5 secțiuni:

- **Rivalitatea dintre jucători sau cât de slabă/intensă este concurența** – această forță vă oferă o perspectivă asupra numărului de concurenți și a capacității acestora de a vă amenința afacerea. Este important să vă studiați concurența și să știți ce oferă fiecare dintre ei și în ce măsură aveți servicii sau produse similare, deoarece acest lucru vă poate oferi puterea de a intra pe piață ca nou venit. Cu cât sunt mai mulți, cu atât mai puțină putere aveți. Atât furnizorii, cât și cumpărătorii au nevoie de concurență în cazul în care nu pot încheia afacerea inițială și trebuie să facă schimb. Atunci când rivalitatea este scăzută, aveți o mare putere de intrare și puteți obține vânzări și profituri mai mari.
- **Accesul pentru noii jucători sau cât de ușor/difil este să spargeți barierele de intrare** – puterea pe care o puteți avea la intrarea pe piață este dată și de nivelul de dificultate a noilor competitori de a o accesa. Cu cât sunt mai mulți jucători pe piață, cu atât mai ușoară poate fi să o accesați, deoarece clienții sunt mulți și au o mare varietate de unde să aleagă (sunt deschiși la schimbare). Dacă pentru a intra pe piață trebuie să consumați un timp semnificativ redus și o sumă mică de bani, cu atât mai mult poziția voastră poate fi slăbită, chiar dacă sunteți un concurent eficient. Cu cât barierele sunt mai puternice, cu atât mai bună este piața pe care o puteți găsi, cu clienți mai selectivi, loiali mărcii alese.
- **Produse de substituție sau cât de ușor/difil ar fi pentru concurenții voștri să ofere exact același produs sau serviciu ca și voi, dar la un preț mai bun** – clienții pot avea tendința de a alege nu calitatea, ci produsul cel mai ieftin posibil, ceea ce poate fi o amenințare pentru ceea ce oferiți. Valoarea suplimentară pe care o puteți aduce pe piață este cea care îi determină pe clienți să vă aleagă pe voi în locul concurenților, deoarece este foarte probabil ca un client să opteze pentru același instrument sau serviciu, sau să obțină același serviciu, dar cu o implicare financiară mai mică.
- **Puterea de negociere a clienților sau cât de puțin/mult au clienții nevoie de voi** – dacă ați identificat în mod corespunzător nevoile pieței căreia doriți să vă adresați, nu ar trebui să vă faceți griji în această privință; ceea ce vă poate îngrijora este frecvența cu care aceștia vor avea nevoie de produsele și serviciile voastre, ceea ce va afecta în cele din urmă puterea lor de cumpărare și, prin urmare,



prețurile voastre. Cât de importantă este achiziția lor pentru voi și cât de mult i-ar costa să vă înlocuiască cu un concurent? Cu cât un client este mai mic și mai puternic, cu atât are mai multă putere.

- **Puterea de negociere a furnizorilor sau cât de puțini/ mulți furnizori ați putea avea** – cât de ușor v-ar putea fi să vă procurați materia primă și la ce costuri? Dacă aveți un singur furnizor, atunci depindeți 100% de acesta și de condițiile sale de preț, precum și de livrare, ceea ce nu este foarte recomandat. Nu este vorba doar de numărul de furnizori, ci și de calitatea serviciilor sau a bunurilor pe care aceștia vi le oferă, ce afectează în consecință ceea ce livrați clienților voștri. Cât v-ar costa, în cele din urmă, să treceți de la un furnizor la altul, în cazul unor perioade riscante sau al încetării acordurilor cu cel actual? Cu cât sunt mai puțini furnizori și cu cât mai multe companii depind de ei, cu atât mai multă putere au furnizorii și controlează întreaga piață (dimensiune, preț, calitate).

Aceste 5 forțe împing și sfâșie în mod constant piața în toate direcțiile. Presiunea asupra acesteia ar putea să nu fie constantă sau egală, și astfel una sau mai multe dintre cele 5 pot fi foarte expuse riscului sau, dimpotrivă, foarte benefice pentru afacerea voastră. Este important să verificați și să analizați în mod regulat piața și să fiți flexibili și deschiși față de schimbările ce vă pot ajuta afacerea să crească sau să mențineți ceea ce aveți.

Încercați să găsiți cât mai multe soluții pentru fiecare forță, chiar dacă nu le accesați pe toate la început. Este recomandabil totuși să aveți 2-3 opțiuni pentru fiecare și să le folosiți în paralel, deoarece astfel vă veți stabili mai bine afacerea. Există un lucru care nu funcționează? În timp ce lucrați pentru a-l remedia, aveți celelalte 2 opțiuni viabile și funcționale. Alternativele sunt întotdeauna mai bine să fie desfășurate în paralel, deoarece astfel nu vă veți expune la un mare pericol de a nu satisface nevoile clienților voștri.

Analizați, faceți studii, interviuri, chestionare, sondaje și orice altceva ce vă poate ajuta să urmăriți cu adevărat piața. Acestea sunt informații prețioase pe care le puteți folosi cu privire la clienții voștri actuali sau potențiali. Această analiză vă poate indica direcția pe care ați putea să o luați.

Analiza S.W.O.T. vă va permite să vă vedeți în comparație cu ceilalți, și vă va arăta punctele în care ar trebui să vă îmbunătățiți și cele în care ar trebui să vă străduiți mai mult pentru a crește în continuare. Se bazează atât pe factori interni, cât și pe factori externi, iar aceștia pot fi statici sau dinamici.

Puteți încerca cu ușurință să vă analizați și la nivel personal prin intermediul S.W.O.T., deoarece vă poate oferi unele informații care vă pot fi utile în scopuri profesionale. Acest lucru vă va arăta, de asemenea, potențialul pe care îl aveți în planificarea și gestionarea unei afaceri.

Extindeți întrebările la orice considerați potrivit:



	<i>Ajută la realizarea obiectivelor</i>	<i>Dăunător în atingerea obiectivelor</i>
	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<i>Originea internă (attribute ale organizației)</i>	<p>La ce vă pricepeți cel mai bine?</p> <p>Ce proprietate intelectuală dețineți, care vă poate ajuta în această afacere?</p> <p>De ce aptitudini specifice are nevoie forța de muncă actuală, care pot contribui la afacere?</p> <p>De ce resurse dispuneți pentru a începe și a gestiona afacerea?</p> <p>Ce conexiuni și alianțe aveți?</p> <p>Care este puterea voastră de negociere cu furnizorii și intermediarii?</p> <p>Care sunt activele voastre?</p> <p>Cum se diferențiază afacerea voastră de cea a concurenților?</p> <p>Care este propunerea voastră unică de vânzare?</p>	<p>La ce anume nu sunteți încă buni și aveți nevoie de anumite îmbunătățiri?</p> <p>Ce vă lipsește? De ce altceva ați avea nevoie, dar nu aveți?</p> <p>Ce faceți greșit?</p> <p>Ce dezavantaje aveți în comparație cu concurenții voștri?</p> <p>La ce vă pricepeți cel mai rău?</p> <p>Proprietatea voastră intelectuală este învechită?</p> <p>Ce formare lipsește forței de muncă?</p> <p>Care este poziția voastră financiară?</p> <p>Ce conexiuni ar trebui să aveți, dar nu aveți?</p>
	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<i>Originea externă (attribute ale mediului)</i>	<p>Care sunt punctele slabe ale concurenților voștri?</p> <p>Ce puncte slabe ale concurenților voștri puteți folosi în avantajul vostru?</p> <p>Ce fonduri ați putea accesa sau cine v-ar putea sprijini?</p> <p>La ce tehnologie ați putea avea acces?</p> <p>Există piețe noi pe care ați putea intra? Care sunt caracteristicile</p>	<p>Ce legi noi ar putea să vă influențeze și să vă afecteze, și cum?</p> <p>Cine este concurența actuală și cu ce se ocupă? Ce oferă?</p> <p>Există o piață deja structurată? Care sunt caracteristicile sale și ce v-ar putea împiedica să intrați pe ea?</p> <p>Ce ar putea face concurenții voștri care v-ar putea afecta afacerea?</p>



	<p>acestora?</p> <p>Ce schimbări în mediul extern puteți exploata în favoarea voastră?</p> <p>Ce anume din ceea ce fac bine concurenții voștri ați putea adopta și implementa și voi în afacerea voastră?</p>	<p>Ce schimbări sociale vă pot amenința?</p> <p>Cum vă va afecta acest ciclu economic?</p> <p>Ar afecta afacerea voastră schimbarea tehnologiei? Cum?</p> <p>Care ar putea fi amenințările financiare care ar putea duce la închiderea afacerii voastre?</p>
--	---	--

Punctele forte și oportunitățile sunt aspectele pe care ar trebui să le dezvoltați și să le puneți în evidență, în timp ce punctele slabe și amenințările vă arată domeniile în care aveți nevoie de îmbunătățiri, schimbări sau sprijin/ajutor.

Punctele forte și punctele slabe sunt mai degrabă statice și interne, iar noi putem avea o influență asupra lor – putem face să funcționeze. Oportunitățile și amenințările se află la polul opus, iar acestea sunt dinamice (se pot schimba în orice moment) și externe, astfel încât nu putem controla modul în care evoluează – este ceea ce este.

În cazul tuturor acestor 3 analize, nu ezitați să vă extindeți cunoștințele și să citiți mai multe despre ele. S-ar putea să găsiți mai multe întrebări, exemple sau idei pe care le puteți adapta cu ușurință la perspectiva afacerii voastre în această etapă specifică.

Sunteți încă la punctul de plecare și, ca să fim sinceri, nici măcar nu ați ajuns încă acolo – sunteți în zona de antrenament. Încă mai aveți timp să schimbați și să vă îmbunătățiți șansele. Dacă ați găsit deja lucruri care să vă sprijine și puteți controla potențialul impact negativ asupra voastră, este minunat. Dacă nu puteți, inspirați și calmați-vă – încă mai aveți timp să faceți lucrurile bine.

Nu v-ați început încă afacerea. Stați pe gânduri și lucrați până când veți obține un rezultat favorabil pentru voi. Regândiți și replanificați totul pe hârtie înainte chiar de a începe afacerea. Acesta este momentul și locul în care încă mai puteți face acest lucru. Odată ce ați început și dacă ați pornit-o într-o direcție greșită, ar putea fi dificil să corectați lucrurile pe parcurs.

Contextul și mediul înconjurător se pot actualiza în mod constant, chiar dacă cu încetinitor. Orice este posibil, atâta timp cât identificați locul potrivit pentru voi pe piață. Dacă s-ar putea să vă confrunțați cu multe probleme cu modul în care este acum, mai bine nu o începeți și refaceți totul cu contexte diferite sau așteptați să apară momentul cel mai bun.

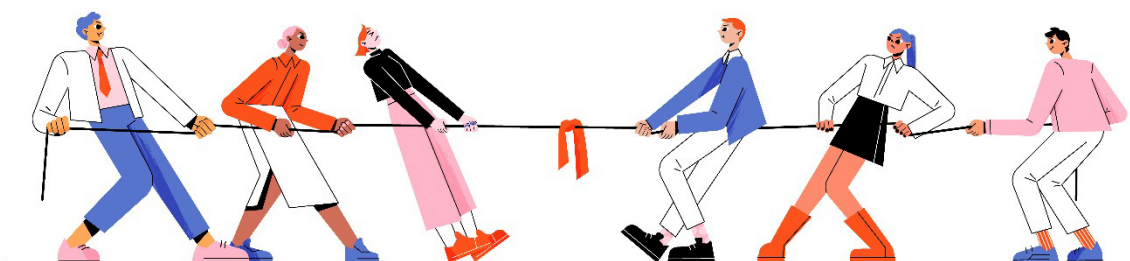


Analiza riscurilor și concurenții

Analizele anterioare reprezintă o bază importantă pentru analiza de risc despre care vom vorbi. De asemenea, oferă multe informații despre concurenții noștri, așa că tot ce ne rămâne de făcut este să le punem în ordine pentru o evaluare dintr-o perspectivă diferită.

O **analiză de risc** definește posibilitatea ca evenimente improbabile să se întâmple, care ar putea perturba sau întrerupe activitatea voastră, precum și reacțiile potențiale pentru a preveni sau a rezolva situația, în cazul în care acestea se întâmplă. Evenimentele periculoase pot afecta pe termen scurt sau lung, dar pot crea efecte potențiale care ar putea să vă împiedice să vă reluați activitatea pentru o perioadă.

De ce este important? Pentru că vă poate pregăti pe voi, afacerea și oamenii voștri cu un răspuns rapid și concret în cazul în care se întâmplă ceva. Acest lucru ar putea reduce costurile sau timpul petrecut în afara pieței, diminuând în general impactul financiar asupra afacerii voastre.



Analiza de risc poate fi un instrument care să sprijine extinderea în anumite moduri. Ea vă pregătește pentru „ce se întâmplă dacă” și astfel știți unde să acționați de înainte. De asemenea, vă poate ajuta în identificarea oportunităților de a repara sau îmbunătăți lucrurile în timp util, luând în considerare în același timp, potențialele efecte negative ca o perspectivă unică a afacerii voastre înfloritoare. Ce vrem să spunem prin asta? Verificați punctele slabe și amenințările din S.W.O.T., și luați în considerare modul în care acestea pot fi transformate în puncte forte sau oportunități pentru voi.

Analiza de risc sprijină procesul de monitorizare și vă ajută să vă evaluați rezultatele din punct de vedere cantitativ și calitativ. Ce contribuții oferă aceasta?

- Îmbunătățirea și promovarea conformității – implică personalul în cel mai bun mod, sprijină managementul financiar, minimizează pierderile etc.;
- Generarea de noi mecanisme de luare a deciziilor cruciale – încurajează brainstormingul, munca în echipă, deciziile orientate spre obiective, sprijină și noi oportunități de dezvoltare;



- Consolidarea puterii financiare – atenuază măsurile și minimalizează riscurile, creează o stabilitate financiară;
- Consolidarea eficienței operaționale – elimină sau minimalizează volumul de muncă inutil, îmbunătățește procedurile și simplifică munca angajaților, îmbunătățește timpul de lucru;
- Inspiră planul de urgență – găsește răspunsuri la tot felul de „ce se întâmplă dacă”;
- Sprijinirea atragerii investitorilor externi – arată situația reală și îi ajută să înțeleagă viitorul companiei; câștigă încredere și sprijin pentru a fi un loc sigur;
- Protejarea angajaților – evită punerea în pericol a forței de muncă și le permite acestora să își îndeplinească la maximum sarcinile;
- Adaptarea afacerii în funcție de context – vă permite să vă îmbunătățiți oferta, prevăzând în același timp diferite variabile din mediul de afaceri.

Când se utilizează analiza de risc? Cam tot timpul. Adaptați-o și actualizați-o odată cu schimbarea vremurilor. Sigur că vă ajută la început, dar și atunci când doriți să decideți să faceți un pas înainte sau să faceți schimbări importante, să creșteți măsurile de siguranță și să diminueți incidentele de risc sau atunci când apar evenimente independente, cum ar fi dezastrele naturale.

Cele patru părți ale unei evaluări a riscurilor sunt:

- Identificarea riscurilor și pericolelor

Mental – stresul, hărțuirea, atmosfera negativă, grupuri de lucru incompatibile etc. -, fizic – tot ceea ce poate pune în pericol fizic organismul prin leziuni, defecțiuni, utilizare necorespunzătoare etc. -, pericolele bio sau chimice – boli, deșeuri biologice, soluții etc. – de la locul de muncă. Alte tipuri de riscuri includ riscurile umane, operaționale, de reputație, procedurale, de proiecție, financiare, tehnice, naturale, politice, structurale etc.

De cele mai multe ori, acestea sunt riscuri create de resursa umană. Prin urmare, este important să existe o bună pregătire în ceea ce privește utilizarea utilajelor, siguranța și protecția, depozitarea, manipularea materialelor etc., care să evite ce poate fi evitat.

Întrebați-vă angajații și vedeți ce dificultăți văd ei că ar putea apărea în timp ce își desfășoară activitatea. S-ar putea să existe riscuri ce vin odată cu experiența în domeniu, care să fie ascunse la prima vedere și de care poate nu sunteți atât de conștienți.

- Analizați rezultatele reieșite

Luați toate aceste riscuri și analizați când, cum, de ce, pe cine ar implica, unde, pentru cât timp etc. ar putea apărea. Care ar fi rezultatele acestora în termeni de daune personale și materiale? Orice întrebare care vă vine în minte pentru a vă ajuta să determinați contextele în care acestea s-ar putea întâmpla sunt utile pentru a primi răspuns.

Analizați probabilitatea de a se întâmpla și, încă o dată, diferitele contexte ale acesteia. Valoarea riscului poate fi calculată astfel:



valoarea riscului = probabilitatea de producere x costul evenimentului

- Generarea de soluții și metodologia de lucru

Faceți un brainstorming pentru a găsi idei de prevenire a riscurilor – măsuri de control și de siguranță, proceduri de lucru, echipamente de protecție etc.

Găsiți cât mai multe soluții posibile pentru riscurile identificate și alegeți-le pe cele mai potrivite pentru contextul și disponibilitatea voastră de a face acest lucru.

Principalele modalități de gestionare a riscurilor sunt: investiția inițială mai mare în crearea unui mediu sigur, evitarea riscului (prevenire ori de câte ori este posibil), împărțirea riscului (împărțirea responsabilităților și a câștigurilor rezultate din acesta), acceptarea riscului (nu puteți face nimic pentru a-l preveni, dar puteți face tot posibilul pentru a-i minimiza impactul), controlul riscului (acțiuni preventive – avertizarea a tot ceea ce poate fi prevenit, acțiuni de detectare – identificarea de noi puncte care ar putea merge prost).

- Actualizarea și revizuirea frecventă

S-ar putea să existe probleme la care nu v-ați gândit până acum și totuși ele se întâmplă. Sau acele lucruri pe care le-ați prezis, dar ar putea exista abordări diferite odată ce s-au întâmplat.

Rezolvați situația creată la fața locului și, odată ce contextul se calmează, adunați-vă echipa și analizați cauzele și măsurile de prevenire, și gândiți-vă la soluțiile de rezolvat în cazul în care se va mai întâmpla. Aveți acum experiența practică de a fi încercat diverse acțiuni, astfel încât pentru data viitoare să știți mai bine și mai repede ce să faceți dacă situația se va repeta.

Pentru a ține evidența tuturor acestor aspecte, puteți utiliza matricea de evaluare a riscurilor. Ați văzut mai înainte modul de cuantificare a valorii riscului și iată unde o puteți utiliza. Să vedem conținutul matricei:

Consecință \ Probabilitate	Nesemnificativ Riscul este ușor de atenuat prin procesul normal de zi cu zi.	Minor Întârzieri de până la 10% din program. Costuri extra de până la 10% din buget	Moderat Întârzieri de până la 30% din program. Costuri extra de până la 30% din buget	Major Întârzieri de până la 50% din program. Costuri extra de până la 50% din buget	Catastrofic Proiect abandonat
Sigur >90% șanse	Ridicat	Ridicat	Extrem	Extrem	Extrem
Probabil 50%-90% șanse	Moderat	Ridicat	Ridicat	Extrem	Extrem
Moderat 10%-50% șanse	Scăzut	Moderat	Ridicat	Extrem	Extrem
Puțin probabil 3%-10% șanse	Scăzut	Scăzut	Moderat	Ridicat	Extrem
Rar >3% șanse	Scăzut	Scăzut	Moderat	Ridicat	Ridicat



Zonele roșii sunt cele foarte critice, care trebuie luate în serios și nu amânate, în timp ce, pe măsură ce trecem la zonele verzi, acestea sunt aspecte care poate nu ne afectează prea mult, dar care trebuie luate în considerare și rezolvate dacă și când apar.

Un alt mod de a aborda această problemă este urmând matricea urgenței lui Eisenhower:

	prioritar	neprioritar
urgent	faceți	delegați
non-urgent	planificați	eliminați

Să trecem la **analiza concurenților**, un alt instrument important ce poate lucra în favoarea voastră. Afacerea din acest punct de vedere este mult mai probabil comparabilă cu un meci de sport. Antrenorul și tehnicienii vor studia mișcările adversarilor, vor urmări meciurile acestora, vor analiza tacticile și reacțiile, vor studia jucătorii etc. Acest lucru le va oferi informații despre cum să câștige puncte și să facă cealaltă echipă să piardă unele, prin erori forțate.

Deci, despre ce este vorba în această analiză? Vă oferă un proces de identificare a concurenților de pe piața voastră și de cercetare a strategiilor lor în afaceri, în principal de marketing, a punctelor forte și a punctelor slabe, a pieței abordate, a tendințelor din domeniu și a reperelor de creștere. Acest instrument vă poate oferi puncte suplimentare pentru analiza S.W.O.T., atât la nivel personal, cât și la nivel de afaceri și invers. Mai mult decât atât, acesta arată:

- **Punctele tari și punctele slabe** vă oferă o imagine clară a poziției pe care o aveți în comparație cu ei, a forței mărcii voastre sau a poziției pe care o ocupați pe piață din perspectiva clientului.
- **Cercetarea de piață** vă va arăta fiecare companie care împărtășește grupul țintă cu voi, direct sau indirect. Este foarte important să știți cine este concurența voastră, câți sunt, unde acționează, care este avatarul clienților lor etc. Acest lucru vă poate oferi posibilitatea de a găsi părți de piață insuficient deservite, lacune în cererea de ofertă-necesitate, nevoi nesatisfăcute etc.
- **Tendințele** vă vor indica direcția în care se îndreaptă domeniul. Acest lucru vă poate ajuta să vă anticipați următoarele mișcări sau chiar pe cele ale concurenților voștri și să aduceți ceva nou pe piață. Rețineți totuși că ar trebui să fie ceva care să se potrivească cu voi, cu valorile, obiectivele, cu afacerea voastră în sine. Copiați ceea ce este potrivit pentru a fi replicat și puneți amprenta voastră personală pentru a oferi un sprijin personalizat clienților voștri.



- **Punctele de creștere de referință** ar trebui să includă de la concurenți mai mici la concurenți mai mari. Aceștia vă pot oferi informații despre ceea ce trebuie și ceea ce nu trebuie să faceți, dar pot fi și modelele voastre în cazul celor mai bune practici. Fiți mereu atenți la noii intrați, deoarece ei sunt cei care sunt disperați, la fel ca și voi la început, să „spargă” piața cu cea mai bună ofertă posibilă și inovatoare.

Această analiză este utilă la început, înainte de a lansa o afacere, însă din când în când este utilă pentru a vă ajuta să vă dezvoltați. La fel ca și analiza de risc, ar trebui să fie actualizată frecvent ori de câte ori apare ceva nou și important.

Ce ar trebui să conțină ca informații?

- O listă de concurenți – mergeți prin zona locală, întrebați-vă cunoștințele cine este furnizorul lor, faceți sondaje sau căutați online (mai dificil în zilele noastre, cu prezențe vaste); separați-i în concurenți direcți (vânzători de produse sau servicii similare către un grup țintă similar), indirecti (vânzători de produse sau servicii similare, dar către un grup țintă similar cu al vostru) și concurenți de înlocuire (vânzători dintr-o categorie diferită, dar care satisfac cumva nevoile clienților voștri – cei mai greu de identificat); 10-12 ar trebui să fie suficienți pentru a vă concentra asupra lor;
- Matricea concurenților – utilizați un tabel cu caracteristici definite și enumerați acolo concurenții voștri, astfel încât să puteți vedea în comparație caracteristicile lor și poate observați tendințe;
- Adunați informații – fiți detectivi și căutați informații care ar putea completa matricea voastră și care ar putea satisface punctele voastre de interes (istoricul companiei, locul, mărimea, abordarea clienților, asistența clienților, prezența online etc.);
- Profilul clienților lor – identificați cui se adresează aceștia analizându-le misiunea, tipurile de mesaje pe care își bazează campaniile, cine interacționează cu ei în social media etc.; utilizați aceste informații pentru a construi profilul;
- Concentrați-vă pe cei 4 P (detaliați în următoarea secțiune de Marketing): produs (ce, caracteristici, avantaje, dezavantaje etc. – verificați recenziile despre acestea), preț (model de preț, gama de prețuri, calitate-preț etc.), promovare (cum se face, propunerea lor unică de vânzare, povestea companiei, marca etc.), loc (unde, fizic sau online, direct sau prin intermediari etc.);
- S.W.O.T. până la capăt – atât al vostru, cât și al lor – este util pentru că le puteți compara și puteți identifica lucrurile pe care le faceți bine și cele pe care le puteți îmbunătăți.

Odată ce ați pus toate aceste detalii în matricea concurenților, vă va fi mai ușor să urmăriți, să comparați și să analizați datele. Planificați-vă dezvoltarea pe baza a ceea ce ați descoperit. Urmăriți aceste schimbări pentru a putea vedea mai târziu dacă au avut un impact pozitiv sau nu.



Marketing

„O afacere are doar 2 funcții: marketing și inovare. Marketingul și inovarea produc rezultate. Restul sunt doar costuri.”(Peter Drucker)



Marketingul ar putea fi definit ca fiind acțiunile pe care le întreprinde cineva pentru ca produsele sau bunurile sale să fie mai vizibile, mai apreciate de consumatori și, în timp, să devină mai profitabile. Acest aspect al unei afaceri este la fel de important pentru produsul sau serviciul vostru, deoarece fără el nu ați putea să-l vindeți în lipsa ajungerii la clienți.

Prin urmare, procesul de vânzare este direct susținut de un marketing bun, astfel încât acest aspect ar trebui să joace un rol important în planificarea afacerii, mai ales la început. Fără această planificare, compania voastră are șanse scăzute de dezvoltare pe termen mediu și lung, iar plasarea pe piață ar putea avea și ea de suferit. Să știți ce vă doriți este elementul cheie al marketingului.

Marketingul ar trebui să fie inclus în activitățile zilnice și iată o modalitate simplă de a face acest lucru:

- **Identitate clară, ușor de recunoscut și care nu poate fi confundată cu altcineva (creare de marcă)** – trebuie să puteți comunica în mod clar ceea ce oferiți ca



produse sau servicii, precum și avantajele în comparație cu concurența. Procesul de construire a imaginii se numește de fapt creare de marcă (branding) și vă ajută să vă diferențiați de ceilalți. Inițial, dacă investiți suficient timp pentru a vă crea o imagine puternică, aceasta va deveni parte a unui proces natural în ceea ce privește aspectul de vânzare, pe măsură ce sunteți recunoscuți. Va vorbi în numele vostru, vă va reprezenta, va garanta calitatea pe care o oferiți și se va asigura că se va face automat referire la voi atunci când se oferă sau se vorbește despre produsul sau serviciul vostru. Marca nu trebuie neapărat să poarte numele companiei.

- **Conexiune clară cu piața țintă** – populația căreia doriți să vă adresați și pe care să o transformați în clienți trebuie să fie extrem de bine definită și detaliată. Cine este utilizatorul final și cine este principalul beneficiar al afacerii voastre? Aici ne referim, de exemplu, la faptul că sunteți o librărie care vinde manuale școlare. S-ar putea să vă gândiți la faptul că elevii care au nevoie de manuale sunt clienții, când de fapt cei principali ar trebui să fie școlile sau profesorii care, în cele din urmă, își trimit elevii să cumpere de la voi. Această perspectivă este stabilă doar pentru a vă lărgi clientela potențială, așa că analizați-o din toate punctele de vedere.
- **Emoțiile vând** – în marea majoritate a cazurilor (75%), achiziția se bazează pe emoția resimțită în momentul în care auziți o reclamă sau cel în care cumpărați. Cea mai mare provocare în marketing este înțelegerea a ceea ce își doresc clienții și a modului în care doresc să fie abordați pentru a fi convinși să cumpere. Avantajele produsului sau serviciului trebuie să fie clare pentru cumpărător, iar acestea sunt beneficiile pe care le oferiți împreună cu activitatea afacerii. Nu contează atât de mult cât de util este acest produs pentru mine, ci mai degrabă ce beneficii îmi aduce. Trebuie să țintiți partea lor sensibilă pentru a putea oferi o campanie de marketing care să îi convingă să cumpere. Logo-ul, împreună cu aspectele de creare de marcă, este prima imagine cu care cumpărătorul intră în contact și care trebuie să spună și să vândă o poveste.
- **Un plan de marketing realist și simplu** – planul vostru este nevoie să definească și să transmită imagini clare despre ceea ce doriți să oferiți. Este extrem de important să urmați cei 4P: produs (ce doriți să vindeți), preț (cât costă pentru cumpărător, astfel încât să vă acopere costurile și să vă ofere profit), plasare (unde doriți să vindeți) și promovare (cum veți ajunge pe piața vizată). Un plan de marketing cu obiective și acțiuni clare s-ar cuveni să înceapă să vă aducă rezultate mai repede decât ați crede.

Acești patru pași ar trebui să vă susțină intrarea inițială pe piață prin creșterea numărului de clienți, creșterea vânzărilor și a profiturilor, ceea ce vă oferă vouă și companiei o valoare adăugată.

Un mare sprijin în pregătirea planului de marketing este aprofundarea celor 4P – plasare, produs, promovare și preț – împreună cu piața.

- **Piața**

Amplasarea depinde foarte mult de zona (oraș, regiune etc.) în care doriți să începeți să vă oferiți produsul sau serviciile. Cât de mare este cererea în zona selectată pentru ceea ce doriți să vindeți? Este ceva consumat zilnic sau din când în când? Există ceva specific în



ceea ce privește un produs sau serviciu pe care îl achiziționează sau există și derivate ale acestuia pe care le-ați putea oferi ulterior? Cât de des consumă și în ce cantități deodată?

Răspunsurile la acest tip de întrebări ne-ar oferi o perspectivă generală a pieței. Luați în considerare totuși că există și concurenți în jur. Deci este momentul să investigăm și să evaluăm mai profund câți concurenți există deja în zona selectată, ce vând, cine le sunt furnizorii, câte puncte de vânzare există, cantitățile pe care le vând, prețurile pe care le practică, frecvența de vânzare-cumpărare.

Plimbați-vă prin zonă și colectați toate aceste informații, precum și altele secundare, cum ar fi modul de prezentare, opiniile clienților, propria impresie despre produs sau serviciu (cumpărați-l și analizați-l).

- **Plasament**

După ce ați identificat corect piața și concurenții, și ați cercetat temeinic produsele pe care le puteți oferi, ați identificat deja diverse locuri în care ați putea să vă vindeți produsele sau serviciile.

Cunoașteți prețurile, calitatea produselor, știți despre lanțul de distribuție al concurenților și astfel aveți toate informațiile necesare pentru a indica locuri pentru afacerea voastră.

Cum v-ați distribui serviciile sau produsele în locația identificată? Ați avea nevoie de anumite autorizații sau v-ați putea descurca cu mașini mai mici? Cât de des ați avea nevoie de livrare și care este distanța/timpul necesar pentru a face acest lucru? Unde v-ați depozita produsele și cum puteți asigura menținerea calității acestora până la vânzare? Puneți-vă tot felul de întrebări potrivite ideii care să vă ajute să identificați toate detaliile legate de aducerea produsului sau serviciului vostru către clienți.

- **Produs**

Acum, că am clarificat plasamentul, este important să identificăm în mod concret produsul sau serviciul pe care dorim să-l oferim, în funcție de ceea ce este solicitat și necesar versus oferta și volumul pieței.

Adunați date din jur cu ajutorul prietenilor sau vorbind cu vânzătorii. Concurenții au aici o importanță mare în decizia voastră ce produse să oferiți în funcție de ceea ce solicită, consumă și are nevoie piața pe tipuri de produse.

În cazul în care aveți o perspectivă diferită asupra unui produs sau serviciu pe care ați dori să îl vindeți, nu ezitați să interacționați cu vânzătorii și să îi întrebați dacă au existat solicitări potențiale în acest sens sau să le cereți părerea dacă acest lucru s-ar vinde (își cunosc clienții).

Ce ar trebui să verificăm mai exact? Tipurile, produsele sau serviciile complementare, nivelul de calitate, ambalajul (culori, forme, materiale de ambalare), distribuția (frecvență, livrare respectată), modul de prezentare (este de încredere, garantează calitatea).

- **Promoție**

În primul rând, trebuie să identificăm diferitele și cele mai potrivite metode de promovare, sau cele mai ușoare modalități de a ajunge la inima cumpărătorului nostru (nu uitați că



este mai probabil ca aceștia să cumpere pe baza emoțiilor). Odată ce aveți acest lucru în minte, puteți începe să vă gândiți la canalele propriu-zise de promovare.

Ați vrea să deschideți și să aveți propriul magazin (ce specificități ar trebui să aibă) sau să apelați la parteneri? Indiferent de plasarea pe care o alegeți, asigurați-vă că marca ajunge să fie cunoscută prin calitățile sale sau prin ceea ce oferă, mai degrabă decât prin numele companiei.

Dacă firma se numește ABC Ltd. este foarte puțin probabil să atragă oamenii sau să inspire încredere în produs, în timp ce dacă vă numiți marca „Mâncare ca la mama acasă” pentru un restaurant sau servicii de catering, ar trebui să atragă mai multă atenție.

Dorim să stabilim o conexiune emoțională cu cumpărătorul, care să fie identificabilă prin intermediul mesajului (numele mărcii produsului/serviciului) și al prezentării vizuale (o imagine care să aibă legătură directă cu mesajul ales). Fiți atenți la imaginile și mesajele alese, deoarece acestea vă vor reprezenta pe voi și compania voastră pe termen lung.

Nu ezitați să obțineți sprijin din partea experților în domeniu și să vă creați o imagine puternică încă de la început. S-ar putea să fie nevoie de un cost suplimentar, care poate nu este prea mic pentru început, dar care vă va aduce numai beneficii în timp.

În special în timp ce vă aflați deja pe piață, dar și din când în când, veniți cu promoții care să vă diferențieze de concurenți. Se poate returna, are o garanție dacă nu sunt mulțumiți cumpărătorii? Ați putea obține un feedback direct de la clienții voștri prin oferirea de mostre gratuite în schimbul unei opinii sau prin completarea unui chestionar? Ar putea partenerii voștri de vânzări să vă ofere acest tip de informații din partea clienților lor, precum și din punct de vedere managerial?

- **Preț**

Cum puteți identifica prețul potrivit pentru voi? Dacă oferiți un produs sau un serviciu generalist, prețul ar trebui să fie unul mediu, deoarece acesta se află deja pe piață. Puteți reduce anumite costuri pentru ca prețul vostru să fie mai mare decât cel al concurenților, fără a reduce calitatea produsului sau serviciului? Atunci faceți acest lucru. V-ar costa mai mult decât pe concurenții voștri? Atunci gândiți-vă ce costuri ați putea reduce, poate de la plasare. Aceasta este modalitatea de a decide **prețul în funcție de concurenți**.

Prețul vostru ar acoperi toate costurile și v-ar oferi și vouă un profit? Primele venituri ar putea să nu fie suficiente pentru a acoperi toate costurile și ar dura mai mult timp pentru a vă recupera investiția inițială, așa că nu vă gândiți încă la asta. Dar prețul și cea mai mică sumă pentru care trebuie să vindeți, ar trebui să acopere tot ceea ce cheltuiți pentru a crea produsul și a-l vinde (materii prime, chirie, utilități, salarii etc.). Profitul trebuie neapărat inclus atunci când stabiliți prețul, altfel nu puteți obține beneficii financiare. Aceasta este modalitatea de a decide **prețul pe baza costurilor**.

Ați putea să oferiți pe piață ceva diferit și unic în ceea ce privește produsele sau serviciile voastre, care să atragă clienții, fără a interveni în mod necesar pe piața concurenților? Poate că o abordare diferită a serviciilor sau varii ingrediente în produsele voastre ar putea face diferența în a oferi ceva nou care să vă ofere o piață deschisă doar pentru voi. Acest lucru v-ar putea oferi, de asemenea, șansa de a crește prețul, fiind singurul sau printre



foarte puțini care oferă acest lucru. Aceasta este modalitatea de a decide **prețul pe baza valorii**.



În mod ideal, prețul ar trebui să aibă în vedere toate aceste trei criterii. Progresul tehnologic vă poate face să investiți mai mult inițial în tehnologie, dar pe termen lung să vă ofere costuri mai mici, așa că merită să luați acest lucru în considerare. Sau materia primă poate fi obținută, la aceeași calitate, de la furnizori diferiți, dar la prețuri diferite. Merită, totodată, să analizați acest aspect pentru a vă reduce costurile la minimum posibil, fără a diminua calitatea și, astfel, pentru a vă crește profitul.

La fel de important în marketing sunt cei 4C ai clientului strâns conectați: consum, costuri, confort și comunicare.

- **Clienți**

La început de drum vă faceți diverse planuri și aveți așteptări legate de numărul de clienți obținuți încă din prima zi. Dar pentru a face acest lucru este necesară și aici o planificare precisă.

Aveți totul planificat în ceea ce privește produsul sau serviciul, contactul cu potențialii clienți și prețul. Ceea ce trebuie să vă gândiți acum este aspectul lansării. Ce face concurența și ce ați putea face mai mult pentru a aduce noi clienți?

Ce diferență ați putea aduce în produsele sau serviciile pe care le oferiți, având în vedere că tipurile sale au fost deja discutate mai sus. V-ați gândit la oferte diferite de plasare? O dată cu pandemia, livrările la domiciliu/birou au crescut foarte mult. Ați putea oferi serviciul de livrare și pe baza comenzilor unice sau a celor recurente? Ați putea propune să



vindeți o cantitate mai mare deodată pentru a oferi o reducere clienților? S-ar putea să scădeți puțin prețul articolului vândut, dar ați câștiga timp și bani pentru că nu ați mai face distribuția de mai multe ori, ci o singură dată, și ați scădea prețul în comparație cu concurența voastră.

Este esențial să creați diverse persoane pentru clienții voștri și să identificați diferite categorii de clienți. Acest lucru este important pentru a crea diferite campanii de marketing pentru a ajunge la toți aceștia în modul lor unic de nevoi emoționale. Începeți cu categoria pe care o considerați cea mai ușoară pentru a deveni clienții voștri, care ar putea fi ușor de fidelizat, însă nu le neglijați pe celelalte, ci adresați-vă lor în timp.

Puneți-vă în locul fiecărei categorii și gândiți ca ei: cum ați dori să fiți abordat, de ce produs sau serviciu aveți nevoie, cât sunteți dispus să cheltuiți pentru el? Gândiți-vă la tot ceea ce puteți face diferit și vedeți dacă este aplicabil la afacerea voastră. Acest lucru v-ar aduce din ce în ce mai mulți clienți în timp, deoarece diferit este atractiv pentru o încercare și, dacă sunteți bun, se vor întoarce la voi.

- **Consum**

Solicitările și nevoile clientului ne dau profilul de consum. Acestea se referă la beneficiile pe care le poate aduce produsul sau serviciul vostru, cum ar fi calitatea, marca, termenul de plată și de livrare, serviciile post-vânzare, garanțiile etc.

- **Costuri**

Puterea de cumpărare este strâns legată de beneficiile pe care le-ar obține dacă ar cumpăra de la voi în schimbul costului pe care îi faceți să-l plătească. Valoarea a ceea ce le oferiți ar trebui să le dea încredere că primesc un maxim un echivalent pentru prețul pe care îl plătesc.

- **Comoditate**

Se referă la confortul clientului în obținerea produsului sau serviciului, cum ar fi faptul că se află în apropierea unui magazin, că i se livrează la domiciliu, viteza de obținere a ceea ce are nevoie sau timpul de așteptare pentru livrarea produsului. Tot ceea ce este legat de a da mai repede, mai simplu, mai ușor produsul vostru fără ca aceștia să facă eforturi suplimentare este ceea ce avem în vedere aici.

- **Comunicare**

Deschiderea și capacitatea voastre de a transmite beneficiile produselor sau serviciilor oferite este un aspect important pe care clienții îl caută. Îl puteți obține cu ușurință prin nivelul constant de satisfacție al clienților în ceea ce privește produsele voastre, precum și al ofertei care le satisface nevoile.

Pentru a încheia subiectul de marketing, iată câteva sugestii și concluzii:

- Cunoașteți fiecare aspect sau detaliu al produsului sau serviciul vostru;
- Mesajele pe care le adresați clienților trebuie să fie ușor de înțeles și de procesat, fără a-i subestima însă;





- Clienții sunt cei care vă oferă informații de primă mână despre modul în care produsele voastre li se potrivesc cel mai bine; ascultați-le feedback-ul și îmbunătățiți-vă în mod constant prin adaptarea la experiența lor;
- Strabiliți prețurile cu atenție pentru a avea incluse toate costurile avute și un profit;
- Mesajele promoționale trebuie să fie diferențiate pe categorii de clienți; pentru fiecare categorie de clienți, se face o persona (sex, vârstă, educație, venituri ș.a.m.d.) și se adaptează mesajul în funcție de aceasta;
- Orice bani câștigați ar trebui investiți cu înțelepciune, mai ales la început; nu-i cheltuiți fără să vă gândiți corespunzător la aspectele orientate spre viitor sau la cele periodice; cea mai frecventă eroare a antreprenorilor începători este aceea de a-și cumpăra obiecte ce nu cresc valoarea companiei; păstrați banii în afacere și continuați să investiți pentru a vă reduce costurile sau pentru a vă îmbunătăți produsul sau serviciile;
- Promisiunile pe care le faceți clienților și partenerilor trebuie respectate cu strictețe; dacă nu livrați ceea ce ați spus că veți face, nu veți face decât să diminueți încrederea pe care aceștia o au în voi și veți avea șanse mari să fiți „promovați” în continuare într-un mod negativ; una dintre cele mai bune reclame folosite din vechi timpuri este cea „din gură în gură” făcută de clienții, fie ea bună sau rea;
- Concurența voastră este deja pe piață și poate avea unele avantaje în comparație cu voi (cunoașterea pieței, faptul că are deja clienți); nu-i subestimați și nu-i tratați cu superioritate; concentrați-vă doar pe ceea ce faceți voi și oferiți clienților tot ce aveți mai bun.
- Consultați ghidul nostru „Promovarea online” din aceeași serie. Vă va ajuta să obțineți mai multe informații despre ce este marketingul și cum să vă planificați și să vă orientați vânzările.



Vânzarea și distribuția

Vânzarea și distribuția sunt, de asemenea, factori importanți ce trebuie luați în considerare atunci când vă pregătiți pentru lansarea afacerii.

Deci, cum vă pregătiți vânzarea? În primul rând, trebuie să analizați piața. Indiferent cât de grozav și inovator este produsul sau serviciul vostru, dacă nu există un potențial client care să îl cumpere (lipsa cererii și a nevoii), atunci toate eforturile sunt inutile. Trebuie să identificați piața potrivită pentru voi.

Am putea compara piața cu o rețea ce poate fi mare, inepuizabilă, care se autoregenerează și ce își schimbă nevoile în timp și în mod continuu prin autoactualizare. S-ar putea foarte bine să vă găsiți oamenii de sprijin (furnizori, distribuitori, producători, experți etc.) chiar în afara zonei de confort și, împreună cu ei, clienții și concurența.

Identificarea unei piețe ar trebui să înceapă cu identificarea voastră. Care sunt lucrurile sau persoanele care vă sunt fidele? Ce servicii sau produse le oferiți deja celorlalți (cel mai probabil gratuit în acest moment)? Ce merge bine și ce nu în viața voastră profesională? Cum intenționați să deveniți mai bun, să veniți cu lucruri noi și să vă dezvoltați?

Odată ce știți toate aceste lucruri despre voi, puteți începe să puneți întrebări referitoare la piața voastră, ceea ce vă va ajuta să înțelegeți forțele din interiorul acesteia. Trebuie să vă documentați în profunzime despre ea și să o cunoașteți ca în palmă înainte de a vă pregăti mesajul de vânzare. Acesta se numește **prospect**.

Care este diferența dintre un prospect și un client? Ei bine, un prospect este un potențial cumpărător, în timp ce clientul este persoana sau compania capabilă să ia decizia de a cumpăra. Clientul este cel care are și dorința de a investi financiar în produsul sau serviciul vostru. Prospectul se potrivește cu oferta, iar compania devine clientul vostru.

Haideți să vedem câteva sfaturi care vă pot ajuta să îi transformați pe cei potențiali în clienți:

- **Puneți întrebări, apoi ascultați.** Nu interveniți în dialog, ci mai degrabă puneți întrebări personale care vă pot oferi informații despre persoana respectivă și da o idee dacă vă poate deveni client sau nu.
- **Centre de influență.** Aceștia sunt clienții cei mai bine informați, foarte loiali și foarte mulțumiți pe care îi aveți. Vor oferi recomandări și recenzii excelente care vă vor aduce sau vor convinge noi clienți să se alăture.
- **Referințe.** În exemplul anterior am menționat „elita” clienților voștri, însă îi puteți folosi pe toți pentru a vă sprijini în extinderea rețelei. Implicați-vă, fiți curioși, vorbiți cu ei, faceți-vă cunoscut. Dați numele clienților voștri (cu permisiunea lor în prealabil, desigur) potențialilor clienți, astfel încât aceștia să poată verifica referințele de la cineva cunoscut.
- **Creați-vă propria rețea.** Puteți fi liantul între clienții voștri. În timp ce solicitați o referință pentru afacerea voastră, întrebați-i și pe ei ce fac sau unde lucrează, și



oferiți-le în schimb referințe atunci când vă întâlniți cu rețeaua voastră. Recomandați-i și chiar și în rețeaua voastră și creați o legătură puternică între persoanele pe care le aveți aproape într-o afacere.

- **Principiul lui Pareto.** Economistul italian a creat o formulă matematică cunoscută sub numele de 80/20. Convertit în sectorul afacerilor, aceasta înseamnă că ar trebui să vă concentrați pe acei 20% din clienții care contează cu adevărat, cei care sunt activi și dornici să vă sprijine afacerea. O recomandare din partea acestor clienți are o valabilitate mult mai mare decât a oricui altcuiva și vă poate aduce o rată mai mare de conversie a prospecților în clienți.



Un aspect foarte important al procesului de vânzare este modul în care este aceasta tratată. Bineînțeles că vânzarea în sine este esențială și încheierea afacerii este ceea ce vă aduce profit, dar ar trebui să mergeți dincolo de sarcinile zilnice precum trimiterea ofertelor și încheierea afacerilor. Vorbim despre construirea unor relații cu clienții. Un client vechi și loial (deci unul mulțumit) vă poate aduce mult mai mult profit (cumpărător direct sau recomandarea voastră altora) decât unul nou.

A gândi pe termen lung și a consolida relațiile cu clienții înseamnă a ține cont de nevoile și dorințele lor. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să adaptați totul la ceea ce au nevoie, dar este important atunci când nu le puteți oferi produsul sau serviciul de care au nevoie, că unul dintre colaboratorii voștri să o poată face. Oferiți informații și sprijin pentru a fi generatorul de soluții pentru problema lor, chiar dacă nu sunteți voi



ce vizați. De ce ar trebui să faceți acest lucru? Pentru că vă pasă de clienții voștri. Nu forțați vânzarea dacă nu le puteți oferi ceea ce au nevoie.

Și astfel ne întoarcem la importanța cercetării, pregătirii și planificării, toate acestea bazându-se pe valoarea de bază – clientul vostru, nevoile sale, relația crescândă cu el:

- **Cercetarea.** Prospectul pe care doriți să îl abordați are cu adevărat nevoie de produsul sau serviciul vostru? Ați putea să îi educați în ceea ce privește înțelegerea importanței de a avea produsul sau serviciul vostru? Ați putea să vă prezentați oferta ca pe un generator de soluții la problema lor? Puteți identifica alte elemente care ar putea influența decizia de cumpărare? Totul este să le adăugați valoare prin intermediul produselor sau serviciilor, creând în același timp o bază solidă pentru relația voastră.
- **Strategia de vânzare.** Dacă cercetările vă indică o potențială vânzare, este timpul să elaborați un plan pentru a o face. Țineți evidența persoanelor cu care v-ați întâlnit și a informațiilor pe care acestea vi le-au furnizat. Asigurați-vă că oferiți tot felul de informații pe diferite criterii (tehnice, aspecte, moduri de utilizare, culori, dimensiuni etc.). Referința de contact pentru care trebuie să optați este persoana ce are puterea de decizie. Gândiți-vă la familiile în care persoana care gătește este cea care trebuie abordată pentru a vinde produse alimentare sau ustensile, în timp ce persoanei care face curățenie trebuie să i se ofere dispozitive de curățare sau detergenți. Stereotipurile tipice ale rolurilor de gen vă pot nedumeri și v-ar putea da un start greșit. Fiți doar deschiși să vă descoperiți clientul pe baza informațiilor pe care vi le furnizează (ascultați). O persoană poate fi cea care încheie afacerea, dar decizia poate fi luată de diverse alte persoane necunoscute de voi la început.
- **Decizia corectă.** Nu uitați că vorbim despre oferirea unei valori adăugate clientului, pe lângă produsul sau serviciul pe care îl vindeți. Culegeți în permanență informații despre ei, astfel încât să puteți oferi soluții și pentru problemele suplimentare pe care le au, despre care inițial nu știți. **Ascultați în mod activ** – vă vor spune de ce anume au nevoie și vă vor da o mulțime de detalii dacă îi ascultați și vă notați; ceea ce aveți de spus în continuare nu este atât de relevant ca informațiile valoroase pe care vi le furnizează gratuit. **Arătați-le că ați înțeles** – verbal, reformulând cuvintele lor, sau nonverbal, prin intermediul corpului. Fiți pe deplin implicați în conversație. **Puneți întrebări** – puteți ghida discuția spre aspectele care vă interesează și care au legătură cu oferta voastră (ca și categorie principală și detalii); identificați nevoia lor și specificitățile soluției pe care o caută.
- **Oferta.** Dacă ați adunat toate informațiile de care aveți nevoie și le-ați comparat cu ceea ce oferiți, oriunde există o potrivire, există o vânzare. Este totuși important să faceți propunerea și să precizați oferta propriu-zisă (preț, condiții, termene, livrare etc.). Nu vă fie teamă să întăriți modul în care produsul sau serviciul vostru rezolvă problema lor (ce va rezolva și cum). Prezentați avantajele și diferențele față de concurenți (puneți accentul pe ceea ce aveți de oferit, nu pe ceea ce le lipsește celorlalți) și pe motivul pentru care oferta



voastră li se potrivește. Faceți ca întreaga propunere să reflecte prețul ca fiind adevărata valoare pentru ceea ce oferiți.

- **Înțelegerea.** Semnați contractul sau vindeți pe loc. Acesta este doar începutul, și nu sfârșitul relației.
- **Livrarea.** Acum este momentul să livrați ce ați promis, în conformitate cu criteriile convenite, în termenele stabilite, în standardele calității și specificităților promise. În cazul în care procesul de livrare durează mult, țineți-i la curent și informați-vă clienții cu privire la progresele înregistrate, poate chiar prezentați lucrări intermediare și obțineți aprobarea lor înainte de a încheia. Se recomandă să se pună un accent puternic pe relația cu clientul pe tot parcursul acestui proces.
- **La final.** Cereți clienților un feedback după ce tranzacția oficială a fost efectuată. Cât de util a fost produsul sau serviciul? Există lucruri pozitive și negative pe care le-ar putea spune despre el, astfel încât să îl puteți extinde sau îmbunătăți? Nu ignorați criticile – vă pot ajuta să vă îmbunătățiți.

Distribuția produsului sau serviciului face parte, de asemenea, din strategia de marketing. Cum așa? Pentru că modul în care distribuiți produsul sau serviciul are un impact și asupra clienților. Calitatea serviciilor, ambalajul, modul de livrare sau de asistență a clienților sunt lucruri ce contează în ochii unui client și ce fac diferența în vânzările viitoare.

Una dintre responsabilitățile voastre este să puteți furniza produsul sau serviciul în versiunea sa finală cât mai curând posibil. Asta înseamnă că, dacă depindeți de furnizori pentru a vă desfășura activitatea, este necesar să vă asigurați că stocurile sunt suficiente sau că întârzierile acestora nu vă vor pune în dificultate.

Procesul de distribuție se poate face de voi, dacă aveți mijloacele necesare (aveți un showroom, clientela proprie – preț mai mic), sau extern, prin intermediari (contacte ale colaboratorilor – preț mai mare). Motivele ce stau la baza acestei decizii sunt de ordin financiar sau logistic: cât v-ar costa livrarea vs. abordarea externă și cum se reflectă asta în prețul final, câți clienți aveți vs. câți au alții, cu cât ar reduce fiecare timpul alocat, cât personal aveți în comparație cu ceilalți etc.

Cum v-ați alege procesul de distribuție?

- **În funcție de clienți** – caracteristici (număr, concentrare într-o zonă, consum mediu etc.), nevoi (magazin fizic-online, ore de funcționare, tipuri de produse sau servicii, suport de vânzare etc.), segmente (mărime, comportament de cumpărare-vânzare);
- **În funcție de producători** – resurse (vânzare directă, echipamente, oameni), obiective (grija față de clienți, loialitate, profit), dimensiunea liniei de producție (capacitate, timp de lucru), controlul asupra vânzării directe;
- **Pe baza concurenților** – caracteristici (număr, concentrare, tipuri, clienți deja obținuți), tactici (metode de distribuție, relații de-a lungul procesului de distribuție);



- **Pe baza intermediarilor** – caracteristici (număr, costuri, funcții, tradiții), disponibilitate (exclusivitate, restricții teritoriale);
- **În funcție de produs** – valoare (preț unitar), complexitate (caracteristici tehnice, particularități), întreruperi (data de expirare, cât de mult poate fi depozitat și condițiile de depozitare), loturi (frecvență, greutate unitară, împărțirea pe grupe), servicii solicitate (ambalare, etichetare), cicluri de viață (introducere – câteva cicluri, maturitate – multe cicluri);
- **În funcție de mediu** – restricții teritoriale (nu poate fi vândut într-o anumită zonă), distribuție dublă (directă și intermediari), exclusivitate.

Ar trebui să alegeți o combinație a acestora în funcție de ceea ce reprezintă afacerea voastră. Puteți încerca diverse opțiuni și să vedeți care din ele vă aduc cele mai bune rezultate. Odată decisă, aceasta vă va oferi strategia de distribuție ce include canalele, tipurile, cantitatea, implicarea în proces, controlul asupra sa, flexibilitatea sau logistica.

Gândiți-vă la produsul sau serviciul vostru. Unde ar putea avea loc o distribuție directă: târguri și expoziții, colaborări corporative, magazine proprii, comerț online, livrare etc., în timp ce în cazul uneia indirecte ați putea aborda: lanțuri de magazine, vânzători en-gross, vânzători en-detail etc. Identificați în mod specific prin tipuri și nume de locuri (indirecte) care v-ar putea sprijini în acest proces.

Profilul clienților și obținerea de noi clienți

Clienții fericiți îi fac fericiți și pe antreprenori, dar ce îi face fericiți pe clienți?

Sunt clienții voștri mulțumiți, loiali și revin la voi? Aveți angajați stabili, competenți, pasionați de munca lor, de încredere, motivați să ofere clientului o experiență deosebită? Dacă răspundeți afirmativ la toate aceste întrebări, cel mai probabil clienții sunt mulțumiți, angajații sunt mulțumiți, și la fel sunteți și voi.

Pentru a sprijini clientul în determinarea experienței pe care și-o dorește și a valorii pe care vrea să o primească atunci când cumpără, este important să oferiți un produs sau un serviciu calitativ ce să rezolve nevoia sau problema clientului (generați un rezultat pentru el), să oferiți o experiență de înaltă calitate atunci când obține produsul sau serviciul de la voi (asistență calitativă a clientului), la un preț rezonabil pentru el (accesibil fără a-i găuri bugetul pentru a-și rezolva problema).

Concurența poate oferi aceleași produse și servicii ca și voi, dar ce vă poate diferenția de ei este calitatea serviciilor oferite, beneficiile suplimentare ce însoțesc achiziția și chiar relația post achiziție, în timp ce experiența de ansamblu este constantă și asigură calitate, asistență, grijă, coerență în relația cu un client, la fel ca pentru toți.

Angajații voștri sau voi înșivă, dacă lucrați pe cont propriu, reprezentați imaginea și profesionalismul companiei. Comportamentul trebuie să fie unitar și să se manifeste în



mod egal față de toți clienții și potențialii clienți. Politicile firmei în ceea ce privește clientela ar trebui să cuprindă un set minim de competențe, valori morale care să fie în concordanță cu ale voastre (și ale angajaților), și trăsături de personalitate ce funcționează cel mai bine pentru voi și pentru firma în sine.



Este adevărat că cele mai ușor de gestionat sunt competențele, deoarece pot fi îmbunătățite prin învățare și educație, însă aspectele personale și aderarea la valorile comune ar trebui să fie ceva ce se cere să căutați la angajații voștri încă de la început. Persoanele pe care le recrutați ar trebui să fie compatibile cu voi la nivel personal, nu doar să fie experți din punct de vedere profesional.

Aspectele personale sunt cele care fac diferența între o persoană ce caută un loc de muncă pentru salariul pe care îl oferă, și una ce caută un parcurs profesional și o creștere profesională, desigur, pe lângă salariu. Motivația la nivel individual dă calitatea muncii prestate pentru voi, pentru companie și pentru clienți.

Faceți o listă cu aspectele pe care le considerați esențiale și critice, peste care nu puteți trece pur și simplu, și a aspectelor mai puțin importante, pe care ar fi bine să le aibă, dar care nu sunt atât de relevante încât să afecteze imaginea în fața clienților.

Angajații loiali și mulțumiți muncesc mai bine și dau mai mult din energia lor personală. Asigurați-vă că sunt mulțumiți, fericiți cu munca lor și cu mediul în care lucrează, că sunt coordonați de cineva care știe ce face și care are o inteligență emoțională ridicată pentru a trata angajații ca oameni, care are încredere și căruia îi pasă de ceilalți. Ei sunt importanți pentru afacerea voastră, așa că faceți-i să se simtă astfel.



Discutați cu ei, cereți-le feedback și încercați să le îmbunătățiți condițiile de lucru sau oferiți-le spațiu de dezvoltare personală în cadrul și în afara programului de lucru. Ajungeți la esența motivației lor și folosiți-o pentru a-i ajuta să își atingă obiectivele. Acest lucru vă va ajuta să vă dezvoltați și afacerea.

Concurenții pot oferi aceleași beneficii financiare, pot oferi aceeași valoare clienților lor, însă ce vă poate face să vă evidențiați este experiența pe care o oferiți angajaților în timp ce lucrează. Pot să crească în cadrul companiei, cât de mult ați investi în educația și dezvoltarea lor profesională, care este relația cu superiorii, cât de sigur este locul de muncă, cât de calitativ este managementul, cât de independenți sau dependenți sunt atunci când trebuie să ia o decizie, își pot primi salariile la timp, vă puteți livra promisiunile către clienți în timp util?

Mergeți mai departe și priviți totul din perspectiva lor, deoarece acest lucru vă va ajuta să le oferiți cea mai bună experiență, ceea ce va avea ca rezultat și creșterea voastră. Mai multe despre acest lucru, însă, în capitolul dedicat angajaților.

Dacă resursele umane sunt bine asigurate și îngrijite, următorul element de pe lista de verificare pentru a vă face clienții fericiți, este ceea ce oferiți în plus față de produsul sau serviciul pe care îl vindeți. Unde sunteți localizat și cât de ușor este accesibil? Aveți o parcare sau faceți livrări? Poate fi achiziționat online sau doar din magazine fizice? Cât de ușor și rapid este procesul de cumpărare propriu-zis? Oferiți o varietate mai mare de produse sau servicii, sau ar trebui să meargă și în altă parte pentru a-și rezolva complet problema? Oferiți reduceri pentru clienții fideli sau reduceri pentru cantități mai mari?

Încercați să analizați unde ați putea oferi tot felul de facilități pentru clienți și vedeți și ce face concurența în acest sens. „Furați” idei de la ei, dacă sunt aplicabile și pentru voi și adaptați-le după bunul plac.

Oferiți beneficii diferite în funcție de categoria de clienți pe care ați identificat-o (de bază, obișnuit, mediu, premium etc.). Dați-le motive să se întoarcă la voi și să ceară mai mult din ceea ce le oferiți. Cereți-le feedback și livrați produse și servicii îmbunătățite, nu numai pentru categoriile premium, ci și pentru cele de bază. Creșteți-vă propria valoare și ei își vor crește la rândul lor cumpărăturile de la voi.

Oferiți clienților ce au nevoie, nu ceea ce credeți că au nevoie sau doresc. Satisfacerea lor pe deplin este esențială ca aceștia să revină în mod repetat. Încercați să vă înțelegeți clientul și să îi câștigați încrederea prin intermediul unui agent bun de vânzări înainte de vânzarea propriu-zisă. Calitatea în detrimentul cantității în ceea ce privește asistența clienților este relevantă pentru creșterea unei afaceri.

„Pentru că așa s-a procedat până acum” nu este un motiv întemeiat să faceți acest lucru dacă nu este relevant, util sau cu potențial de creștere pentru voi. Asumați-vă riscul de a aduce ceva nou și inovator, și acceptați provocarea de a fi diferit (în limitele legilor, desigur).

Experiența pe care o oferiți clientului în timpul procesului de cumpărare poate fi un factor declanșator mai bun decât produsul sau serviciul în sine. Spunem din nou, emoțiile joacă un rol crucial în câștigarea de clienți noi și în fidelizarea celor pe care îi aveți. Aceștia



contează ca persoane, nu doar pentru că vă aduc venituri, și ar trebui să și simtă acest lucru în legătură cu voi.

Concurența ar putea începe să vă copieze după un timp, dacă faceți ceva bun. Nu vă temeți de acest lucru și rămâneți la valorile voastre și la calitatea pe care ați oferit-o, și care v-a făcut să câștigați acei clienți. Încercați să vă depășiți și să aduceți inovație frecvent, iar astfel concurența s-ar putea să nu țină pasul cu voi în acest ritm.

Acum că am văzut cum funcționează relația cu un client sau cu o potențială clientelă, este momentul să schițăm un profil tipic pentru fiecare categorie de grupuri țintă. Cum să construiți persona sau profilul clienților? Luând în considerare aceste aspecte:

- Caracteristici personale – vârstă, sex, gusturi, nevoi, interese, pasiuni, hobby-uri, valori, provocări, temeri, obiecții la cumpărare, stil de viață, personalitate;
- Caracteristici sociale – statut social, nivel de educație, statutul relațiilor și al membrilor familiei, comportament general, obiective;
- Caracteristicile geografice – locație, acces fizic sau online, accesibilitate, canale prin care se poate ajunge la ei, prezență pe rețele de socializare;
- Caracteristici economice – student/angajat/pensionar/șomer, valoarea veniturilor, disponibilitate de a cheltui, domeniu de activitate, surse de informare, motive de cumpărare, obiceiuri de cumpărare și de cheltuire, perspective de creștere.

Știți în teorie ce trebuie făcut, știți cu cine (profilul), așa că haideți să vedem în practică cum:

$$\text{numărul de contacte} \times \text{procentul de conversie} = \text{numărul de clienți}$$

Numărul de clienți este un rezultat ce poate fi schimbat doar dacă acționați asupra a ceea ce se află înaintea lui. Contactele sunt persoanele ce au auzit de voi (site, rețele sociale, mass-media, publicitate etc.). Procentul de conversie este reprezentat de numărul de contacte ce cumpără de la voi (ceea ce îi transformă în clienți).

Aducerea de noi clienți ar trebui să fie un proces creativ cu idei diverse despre cum îi puteți atrage să vă viziteze sau să vină la voi. Oferiți ceva gratuit, o mostră, un test, conduceți-i prin procesul vostru – orice i-ar putea face să vină la voi. Odată ce sunt acolo și sunt implicați, este mult mai probabil ca ei să cumpere ceva.

Ce v-ar ajuta să păstrați interesul clienților ce au cumpărat odată de la voi? Oferindu-le și o îngrijire după cumpărare. O mentenanță gratuită, un control, un produs sau un serviciu gratuit (care vă costă infim) și chiar și un simplu apel pentru a verifica și a evalua satisfacția lor face o mare diferență.

Gândiți-vă la toate aspectele ce vă definesc clientul ca persoană/întreprindere și consumator. Mergeți în jurul nevoii lor de a rezolva o problemă, precum și de a fi stabili și satisfăcuți din punct de vedere emoțional.



Apariția online

Ați ajuns în punctul în care ați analizat și planificat totul în consecință. Vă gândiți să vă lansați afacerea și căutați metode pentru a face acest lucru. Ei bine, mediul online este un context excelent pe care nu vreți să-l ratați.

Promovarea față în față și crearea de rețele pentru clienți rămân importante, deoarece oamenii își doresc și le place să intre în contact cu oameni „reali” (pentru a se identifica și a se compara cu ei), însă lumea online vă poate sprijini eforturile de a ajunge la o piață mai largă.

Trăim într-o eră foarte tehnologică, în care marea majoritate dintre noi are acces la un calculator sau un dispozitiv mobil conectat permanent la internet. Utilizarea zilnică a internetului are o rată foarte mare în rândul populațiilor de toate vârstele. O mare majoritate dintre aceștia utilizează internetul pentru informare sau educație.

Tendința de a cerceta și căuta un produs online devine din ce în ce mai prezentă, deoarece oferă cumpărătorului confortul și comoditatea de a nu fi presat de programul de funcționare al unui loc sau de magazinele aglomerate. Din ce în ce mai multe persoane achiziționează produse și servicii online după ce au făcut cercetări.

Deci, cum puteți folosi promovarea online în beneficiul afacerii voastre? Vă prezentăm câteva sfaturi pentru instrumente utile și utilizate pe scară largă:

- **Rețele sociale**

Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok sunt doar câteva din rețelele de socializare pe care ați putea fi prezenți și ce vă pot ajuta să vă măriți audiența și, prin urmare, prospecții.

Acestea reprezintă un mediu foarte favorabil, extins și interactiv, ce ar putea facilita prezentarea afacerii voastre, promovarea a ceea ce vindeți, comunicarea cu clienții și potențialii clienți, experiențe reale de vânzare-cumpărare, cercetare sau cu scop informativ-educativ pentru susținătorii voștri în legătură cu ceea ce oferiți.

Facebook este una dintre cele mai mari rețele din acest moment și facilitează interacțiunea între două sau mai multe părți prin intermediul textelor, fotografiilor, videoclipurilor, jocurilor sau aplicațiilor. Crearea unei pagini profesionale (nu a unui cont personal) pentru afacere vă poate ajuta să răspândiți în jur ceea ce faceți. Numele pe care îl alegeți pentru pagină trebuie să vă reprezinte pe voi și marca voastră, și să fie ușor de accesat și de reținut. Evitați clișeele ce ar putea duce vizitatorii mai degrabă pe paginile concurenților decât pe a voastră.

Asigurați-vă că oferiți toate detaliile de contact pe pagina voastră și că puneți descrieri despre ce faceți și ce oferiți. Faceți postări des (80%) explicând beneficiile pe care le oferiți, arătați procesul „cum se face”, descrieți vizual (videoclipuri, fotografii), împărtășiți informații din spatele tehnologiei produselor sau serviciilor pe care le oferiți, orice poate informa și educa următorii despre ce oferiți, *fără a* forța în mod constant procesul de vânzare (20%).



Construiți-vă o strategie și o planificare a frecvenței, a tipurilor de postări și a conținutului, și respectați-o pentru a fi consecvenți pe termen lung. Acest lucru vă va aduce vizibilitate și notorietate pentru marcă, potențiali clienți și chiar un potențial context în care puteți testa noi produse sau servicii, sau obține feedback de la utilizatori.

Instagram funcționează în principal pe bază de fotografii și clipuri video și, la fel ca și Facebook, crearea unei pagini afacerii vă va oferi o mare vizibilitate potențială în mediul online. Hashtag-urile (#) sunt destul de utile în descrierile postărilor, deoarece acestea pot ajuta potențialul spectator să identifice conținutul de interes propriu.

Conectați-vă Instagramul la contul de Facebook pentru o gestionare mai ușoară a rețelelor, dar încercați să evitați să postați exact același lucru în ambele locuri. Adaptați tipul de conținut la fiecare platformă pentru o vizibilitate sporită.

Twitter este destinat în principal postărilor de text, cunoscute și sub numele de micro-blogging. Vă permite să utilizați un anumit număr de caractere (în prezent 280, cu spațiu inclus) pentru a concentra mesajul într-un format scurt. De asemenea, puteți adăuga fotografii și link-uri la un Twit. Are o viteză sporită de reacție și astfel a condus la o nișă destul de selectivă de utilizatori. La fel ca Facebook și Instagram, puteți deschide o pagină profesională pentru afacere.

LinkedIn este o rețea de socializare orientată mai ales către zona profesională. Ideea sa a fost de a avea o rețea mai mare de persoane ce vă pot sprijini în cariera profesională prin colaborare sau angajare/căutare de locuri de muncă.

De asemenea, are posibilitatea de a posta articole sau videoclipuri despre un anumit subiect, care are un scop informativ de înaltă calitate și ce poate fi util în lumea afacerilor. Puteți interacționa cu persoane și afaceri, puteți căuta angajați, investitori, furnizori sau colaboratori. Este ca și cum ați parcurge o cantitate mare de date despre resurse umane în funcție de filtrele voastre pentru a găsi sprijinul de care aveți nevoie.



Deși v-am prezentat diferite platforme pe care le puteți folosi pentru promovarea online, asta nu înseamnă că trebuie să fiți prezent pe toate. Alegeți doar care format se potrivește cel mai bine cu direcția afacerii voastre. Totuși, dacă alegeți să fiți prezent pe una sau alta, nu uitați că este importantă consecvența pentru susținătorii voștri.

Păstrați o strategie de comunicare integrată pentru toate platformele pe care le alegeți și asigurați-vă că elaborați și postați conținut frecvent și regulat, păstrați legătura cu cei ce vă urmăresc, răspundeți la comentarii sau mesaje și oferiți o experiență de utilizare apropiată.

- **Site-ul și/sau blog-ul**

Site-ul este indispensabil în zilele noastre pentru o companie ce se respectă. Este casa digitală a afacerii voastre și poate fi considerat cu ușurință o carte de vizită. Acesta oferă informații, interacțiune, promovare și vânzare.

Alegeți un nume care ar fi intuitiv pentru client să știe că este vorba despre voi (numele companiei sau al mărcii), ușor de reținut, dar dificil de confundat cu un alt nume. Cumpărați domeniul (.com este cel mai generalist) și serviciul de găzduire pentru a avea un aspect profesional.

Gândiți-vă la o structură mai simplă și la un design ușor de utilizat și plăcut pentru privitor. Populați-l cu text (scris cu atenție, verificat de greșeli gramaticale sau ortografice) pe paginile pe care decideți să le aveți și actualizați-le ori de câte ori este nevoie.

Dacă puteți posta o știre la fiecare 2-3 zile, este și mai bine, deoarece clienții pot fi informați în permanență cu ajutorul vostru. Oferiți un loc pentru interacțiune, comentarii sau feedback prin intermediul unui forum sau al unei secțiuni de comentarii. Anticipați dorința vizitatorului și oferiți-i un acces mai ușor la informații și la cumpărare.

Blog-ul este un instrument de comunicare prin care oferiți informații mai ample despre un subiect. Vă puteți prezenta compania, produsele sau serviciile nu neapărat cu scopul principal de a vinde, ci de a informa și educa, de a interacționa cu vizitatorii și de a crea o legătură cu aceștia.

Dacă la început nu vă puteți permite să aveți un site web, alegeți un blog. Există diverse posibilități de găzduire gratuită. De asemenea, dacă nu sunteți un expert în design web și nu aveți încă bani pentru a căuta sprijin profesionist în această privință, puteți folosi presetări ale diferitelor platforme, cum ar fi WordPress sau Wix, pentru a vă crea gratuit un site sau un blog.

Nu vă concentrați prea mult pe șabloane, ci mai degrabă pe ușurința de utilizare, claritate și un impact vizual plăcut și atrăgător încă de la prima deschidere.

- **E-Marketing**

E-marketing, sau e-mail marketing, este acțiunea online de promovare a companiei prin e-mail. Acest lucru este posibil prin intermediul buletinelor de știri, în care puteți prezenta noutăți din domeniul în care activați, informații despre produse sau servicii (ca și cele educaționale generale) sau informații despre produsele sau serviciile vândute. Puteți anunța lansarea de noi produse sau pur și simplu să vă țineți la curent baza de date cu informații frecvente și oferte de vânzare (săptămânal, lunar, trimestrial).



S-ar putea să vă ia ceva timp să vă creați baza de date, iar acest lucru se poate face prin intermediul rețelelor de socializare, al site-ului web sau al blog-ului, precum și prin interacțiunea directă cu clienții. Este posibil să aveți chiar posibilitatea de a cumpăra astfel de baze de date.

În cazul în care bazele de date achiziționate oferă informații suplimentare despre membri, separați-i în diferite categorii de clientelă și creați un mesaj adaptat la categoria lor.

- **SEO și SEM**

Sunteți acum prezent pe diverse rețele sociale, aveți un site și un blog, astfel încât clienții pot ajunge la voi prin diverse canale. Dar cum puteți ajunge la mai mulți potențiali clienți, adică la oameni pe care nu îi cunoașteți și care nu știu despre voi, prin intermediul internetului?

Prin utilizarea **SEO** (optimizare pentru motoarele de căutare) sau **SEM** (marketing pentru motoarele de căutare) puteți obține o vizibilitate mai mare în rândul utilizatorilor ce caută informații și care s-ar putea să nu știe încă despre voi.

Deci, ce este SEO? Optimizarea pentru motoarele de căutare este procesul prin care puteți deveni mai vizibili în rezultatele motoarelor de căutare. Acest lucru se realizează prin utilizarea diferitelor cuvinte cheie ce ajută motoarele de căutare să identifice faptul că ce ați oferit pe pagina voastră prezintă interes pentru cel care caută. Cu cât pagina este mai bine optimizată, cu atât mai sus veți apărea în rezultatele căutărilor. Creșteți-vă volumul și calitatea traficului pe site în mod organic.

Ce ziceți de **SEM**? Marketingul în motoarele de căutare urmărește aceeași poziționare înaltă în rezultatele oferite și creșterea traficului către pagina voastră, însă acest lucru se face prin plata unor anunțuri pentru a apărea mai sus în rezultate. De exemplu, o platformă SEM este Adwords de la Google (unul dintre cele mai utilizate motoare de căutare la nivel mondial), ce vă poate ajuta să construiți o campanie plătită pentru a viza și a fi afișată unor persoane mai relevante.

SEO este soluția cea mai ieftină (este gratuită), dar dă rezultate doar după o redactare atent planificată a textului și pe termen lung. Trebuie să creați consistență și să oferiți informații de înaltă calitate pentru ca motorul de căutare să vă arate cât mai sus în pagina de rezultate. Pe de altă parte, odată ce rezultatele au fost obținute (cuvintele căutate sunt asociate paginii), acestea vor continua să vă apară în rezultatele căutării ca fiind „recomandate” de motor, iar costurile sunt 0. Această abordare este recomandată oricum, indiferent că ați alege SEM sau nu la un moment dat.

SEM este o soluție costisitoare (trebuie să plătiți pentru a fi poziționați), dar rezultatele sale sunt imediate. Pe de altă parte, rezultatul poziționării înalte se întâmplă doar pentru perioada pentru care ați plătit.

Alegerea între SEO și SEM depinde în totalitate de afacerea voastră, de resursele disponibile și de rezultatele dorite.



Să vedem câteva sfaturi practice pentru prezența online a afacerii:

- Fiți activi online. Postați pe rețelele de socializare, interacționați cu vizitatorii, răspundeți la comentarii, mențineți activitatea blog-ului la un nivel ridicat, actualizați frecvent site-ul web. O pagină ce pare inactivă îi va face pe potențialii clienți să creadă că nu mai oferiți produse sau servicii;
- Insistăm încă o dată să aveți o strategie și o planificare pentru rețelele sociale și pentru prezența generală online. Păstrați-vă consecvența în a posta pe termen lung. Dacă nu vă puteți angaja de la început la acțiuni frecvente, începeți cu un număr de 1-2 ori pe săptămână și creșteți-l pas cu pas. Obișnuiți-vă susținătorii cu un anumit ritm și mențineți-l, astfel încât aceștia să revină pentru a afla noutățile atunci când se așteaptă la ele.
- Interacționați cu vizitatorii și răspundeți politicos la întrebări sau comentarii, chiar și pentru o latură negativă a acestora. Puteți câștiga noi clienți sau îi puteți fideliza pe cei pe care îi aveți (oferind servicii de asistență a clienților de înaltă calitate).
- Mediul online este un mediu propice vânzării, însă asta nu înseamnă că singurul lucru pe care trebuie să-l postați este promovarea produsului sau serviciului. Asigurați-vă că propunerea este vizibilă și are un link rapid către pagina de cumpărare, dar oferiți mai degrabă informații și educație (80% din postări) și mai puțin abundente despre ofertă (20%). Câștigați-le încrederea prin grija pe care o oferiți clienților.
- Aveți o persoană responsabilă de gestionarea aspectului online pentru continuitate și răspunsuri prompte, precum și pentru un aspect unitar.
- Căutați informații postate de alții (colaboratori sau furnizori, chiar și de concurenți) și redistribuiți sau scrieți propriile materiale ce se aplică și în cazul vostru.
- Împărtășiți informații despre echipa din spate – angajații. Permiteți vizitatorilor să știe cu cine vorbesc, cine este cel care le oferă sprijin sau căruia îi cer sfaturi. Prezentați-vă echipa și asigurați-vă că postați din când în când actualizări despre ei, fotografii din activitățile comune sau chiar din viața privată (cu aprobarea membrilor, bineînțeles).
- Asigurați-vă că toate paginile sunt conectate între ele, adică toate rețelele sociale sunt conectate la pagina web și viceversa. Includeți chiar toate aceste link-uri în semnătura de e-mail, pe cărțile de vizită sau pe pliantele și broșurile informative, sau orice alt material ce vă poate pune în contact direct sau indirect cu potențiali clienți sau parteneri.
- Obțineți feedback în timp real de la vizitatori. Nu vă fie teamă să le cereți părerea prin comentarii sau reacții. Folosiți informațiile pentru a oferi un serviciu mai bun.
- Măsurați-vă rezultatele obținute în rețelele online. Cele mai multe dintre ele au analizele lor gratuite, ce vă pot ajuta să vedeți ce trafic ați avut, ce fel de interacțiuni au avut vizitatorii cu pagina, acoperire și implicare, vizualizări ale materialelor etc.



- Cereți recenzii de la clienți și colaboratori, solicitându-le să împărtășească ce le-a plăcut la produsul sau serviciul vostru, la serviciul de asistență clienți, la experiența generală, ce ar recomanda altora și de ce. Nii vizitatori s-ar putea raporta mai ușor la ei în luarea deciziei de a cumpăra de la voi, dacă văd opinii de la utilizatori reali.
- Consultați ghidul nostru „Promovarea online” din aceeași serie. Vă va ajuta să obțineți mai multe informații despre aspectul online (crearea de marcă, canale, site web etc.) și cum să vă planificați și să vă orientați vânzările și relația cu clienții prin intermediul instrumentelor online.



TIPURI DE ÎNTREPRINDERI

Generalități

Există mai multe moduri în care se pot împărți tipurile de întreprinderi, cum ar fi în funcție de obiectul de activitate, de tipul de activitate pe care îl oferiți, de grupul țintă sau de formele juridice sau unități.

În funcție de obiectul de activitate, am avea trei tipuri:

- **Servicii** – desfășurarea de activități sau servicii în interesul sau în folosul altcuiva; exemple: turism, restaurante, IT;
- **Comerț** – schimbul de bunuri prin obținerea de bunuri (cumpărare sau producție) și vânzarea lor ulterioară; exemple: magazine de încălțăminte, magazine de ceramică, magazine de produse alimentare generale;
- **Producție** – procesul de obținere a unor bunuri fabricate sau cu sprijinul tehnologiei, prin prelucrarea materiilor prime și dându-le o altă formă în formatul bunului care urmează să fie vândut; exemple: brutărie, croitorie, sticlărie.

Există, bineînțeles, tipul hibrid, care poate combina 2 sau toate tipurile de activități. Este destul de frecvent ca producția să aibă și activitate de comerț, chiar dacă aceasta este vândută la rândul ei unor intermediari.

În funcție de tipul de activități vom avea cinci forme:

- **Comerț liber** – nu există o calificare specifică, deoarece trebuie doar să vindeți sau să intermediați activitatea (inclusiv serviciile);
- **Activități meșteșugărești** – produceți obiecte ce necesită o perioadă de ucenicie pentru a fi realizate (croitor, brutar, tâmplar etc.); se bazează mai mult pe meserii de tip profesional;
- **Producție** – asemănătoare cu meșteșugurile, fără a avea nevoie de o înclinație profesională specifică, dar necesită o pregătire prealabilă și cunoștințe practice în domeniu;
- **Activități reglementate** – necesită o calificare specifică (avocați, medici, construcții etc.); se bazează mai mult pe ceea ce studiați să faceți (învățământ superior);
- **Concesiuni** – aveți nevoie de o autorizație specifică din partea autorităților locale sau a guvernului (taxi, comunicații etc.).



Grupurile țintă pot fi împărțite în trei categorii principale, după cum urmează:

- **B2B (business to business, adică de la afacere la afacere)** – clienții sunt în principal alte întreprinderi, în majoritatea cazurilor fiind intermediarul între voi și clienții finali;
- **B2C (business to customer, adică de la afacere la client)** – aveți contactul direct cu clienții voștri, în calitate de consumatori finali;
- **B2G (business to government, adică de la afacere la guvern) sau G2B (government to business, adică de la guvern la afacere)** – obiectul vostru de activitate este în legătură directă cu autoritățile oficiale de la nivel local, regional sau național.

Din punctul de vedere al formelor juridice de înființare, lucrurile stau cu totul altfel. Legislația fiecărei țări definește tipurile de întreprinderi pe care le poate deschide și conduce cineva. De cele mai multe ori depinde de domeniul în care doriți să lucrați, de capitalul pe care doriți să îl investiți inițial în acesta, de mărimea companiei pe care o vizați sau de nivelurile de impozitare.



În urma cercetărilor noastre, cele mai frecvente tipuri de entități ar fi:

- **Societăți private pe acțiuni sau societăți cu răspundere limitată (SA sau SRL)** – societatea este administrată de persoane fizice (unul sau mai mulți asociați), care răspund în fața legii doar cu suma investită inițial sau suplimentată ulterior (capitalul social); în caz de faliment, niciun bun personal al persoanelor fizice nu ar avea de suferit, însă tot ceea ce a fost deja investit în societate ar dispărea.
- **Societăți publice cu răspundere limitată sau societăți tranzacționate public** – asemănătoare cu SRL în ceea ce privește modul de funcționare și de gestionare, însă capitalul social este mult mai mare; poate fi listată la bursă și oricine poate cumpăra oricare dintre acțiunile sale, astfel încât poate avea diferiți investitori publici.
- **Societăți în nume colectiv (SNC)** – o entitate rezultată din asocierea a cel puțin două persoane, cu răspundere și responsabilitate comună pentru societatea creată; toți asociații își asumă răspunderea în fața legii, inclusiv cu bunurile personale, dacă este cazul; **Societăți în comandită simplă (SCS)** – asemănătoare cu societatea în nume colectiv, dar formată din cel puțin o SNC și o SCS (care are o răspundere limitată); în timp ce SNC deține autoritatea de gestionare, SCS nu o deține, și nici unul dintre ei nu este responsabil pentru datoriile rezultate din acțiunile de gestionare ale SNC; SCS primește un randament al investiției, similar unui dividend (distribuirea procentuală a profitului în funcție de acțiunile deținute); SNC este responsabil pentru pierderile financiare, are riscuri economice ridicate, dar gestionează afacerea.
- **Holding-uri (HC)** – am putea spune că acestea sunt mai degrabă „mama” a mai multor societăți mai mici, pe care le controlează; nu produc bunuri sau vând ceva pe cont propriu, ci acționează mai degrabă ca investitori sau acționari în alte societăți; la polul opus avem **societățile subsidiare (SS)**, sau „copiii” holding-ului; în general, acestea au o răspundere limitată sau pot fi chiar conduse de guvern; totuși, acționează pe cont propriu în ceea ce privește răspunderea sau impozitele.
- **Antreprenoriat individual** – persoana sau grupurile de persoane (în unele țări) poartă întreaga responsabilitate pentru această entitate; nu există o diferență prea mare între persoană și entitate în fața legii, astfel că acestea au răspunderea cu toate activele lor; pot angaja personal sau colabora cu alții ca orice alt tip de companie.

NB: traducerile sunt din engleză ca o descriere generală a tipului de entitate, și nu reflectă neapărat entitățile denumite conform legii românești.

Desigur, la nivel național, acestea pot fi împărțite în tipuri mai specifice sau caracteristicile lor pot fi mai nuanțate. Depinde de voi să verificați legile și particularitățile regiunii și țării voastre în această privință.

Să vedem câteva avantaje între o companie (SRL-urile fiind cel mai recomandat tip de entitate în scopul cursului nostru) și un antreprenor individual:



Compania	
Avantaje	Dezavantaje
Puteți să vă asociați sau să mergeți singuri (asociați unici)	Împărțiți profiturile cu partenerii, în cazul în care sunteți mai mulți asociați
Aveți o responsabilitate limitată, inclusiv în ceea ce privește banii (doar capitalul)	Proceduri mai dificile, mai multă birocrație și documente, timp îndelungat de înființare
Puteți obține investitori	Trebuie să vă asigurați că vă separați banii personali de cei ai companiei, și că nu îi amestecați
Vă puteți angaja pe voi sau alte persoane pentru a vă ajuta să vă dezvoltați afacerea	Oferiți beneficii pentru angajare, le plătiți taxele și impozitele
Impozitarea este, în general, mai mică decât cea individuală	Nu puteți scoate banii când doriți, chiar dacă ați plătit un impozit pentru ei, ci doar la sfârșitul anului financiar
Individual	
Avantaje	Dezavantaje
Proceduri rapide de deschidere și mai puțină birocrație	Utilizarea activelor personale pentru orice răspundere care nu poate fi acoperită din partea întreprinderii
leftin și rapid de deschis/închis	Vă puteți pierde foarte ușor banii personali
Puteți avea angajați	Ar putea fi un pic mai dificil să aveți investitori externi sau să obțineți credite bancare
Contabilitatea este, în general, mai simplă decât cea a companiilor, și ați putea-o face chiar singuri într-o anumită măsură.	Ar trebui să vă țineți la curent cu orice tip de modificări ce ar putea apărea legate de acest tip
Controlați profitul în funcție de timpul pe care îl investiți	Profitul este direct legat de cât de mult puteți produce ca venit, așa că ar putea necesita mult timp și muncă
După impozitare, puteți scoate banii și îi puteți cheltui cum doriți imediat, fără a mai aștepta sfârșitul anului	Impozitele ar putea fi mai mari decât cele pentru companii
Luați pe deplin deciziile așa cum doriți	Răspundeți în fața legii cu întregul patrimoniu în calitate de persoane fizice



Iată câteva întrebări care v-ar putea ajuta să vă decideți asupra tipului potrivit pentru voi:

- Doriți să acționați singuri sau în parteneriat (inclusiv potențiali investitori)?
- Cât de mare vă așteptați ca afacerea să crească în timp?
- Cum vă puteți finanța entitatea?
- Sunteți deschiși la acționari sau pentru probleme de diviziune?
- Cum ați împărți profiturile cu potențialii parteneri? Cât de mult v-ar costa impozitele pentru a avea întregul profit pentru voi?
- Până la ce punct doriți să fiți responsabili pentru afacere în fața legii?
- Care sunt taxele pe care va trebui să le plătiți și când, cât de des?
- La ce opțiuni de finanțare externă ați putea avea acces?

Vă recomandăm să căutați legile din țara voastră și să vedeți în mod specific ce tip de entitate aveți voie să deschideți, precum și care ar fi cea mai potrivită pentru ceea ce doriți să faceți. Cereți fără ezitare ajutorul experților fiscali – aceasta este treaba lor!

Cazuri particulare de studiu

Majoritatea țărilor au același tip de entități, dar acestea sunt cunoscute sub nume diferite. Să vedem cazurile României și Italiei.

ROMÂNIA

Societăți comerciale (Societăți)

- *Societatea în nume colectiv (S.N.C.);*
- *Societatea în comandită simplă (S.C.S.);*
- *Societatea în comandită pe acțiuni (S.C.A.);*
- *Societatea pe acțiuni (S.A.);*
- *Societate cu răspundere limitată (S.R.L.).*

Societate cooperativă (Parteneriate cooperative)

- *Societate cooperativă meșteșugărească/ de consum/ de valorificare/ agricolă etc.*
- *Întreprinderi economice* (activități economice ale persoanelor fizice, fără personalitate juridică)



- *Persoană Fizică Autorizată (P.F.A.):* lucrător independent;
- *Întreprindere Individuală (I.I.):* o entitate economică organizată de o persoană fizică;
- *Întreprindere Familială (I.F.):* parteneriat economic în cadrul unei familii.

ITALIA

Forme individuale (Persoane fizice)

- *Stabilizzatore:* chef;
- *Artigiano:* artizan, meșter artizanal;
- *Lavoratore autonomo:* angajator independent;
- *Libero professionista:* liber profesionist;
- *Imprenditore:* întreprinzător individual.

Società di persone (Parteneriate)

- *S.s. (Società semplice):* societate în nume colectiv (necomercială);
- *S.n.c. (Società in nome collettivo):* societate în nume colectiv (comercială);
- *S.a.s. (Società in accomandita semplice):* societate în comandită simplă.

Società di capitali (Societăți):

- *S.p.a. (Società per azioni):* societate pe acțiuni;
- *S.a.p.a. (Società in accomandita per azioni):* societate în comandită pe acțiuni;
- *S.c.p.a. (Società consortile per azioni):* societate consorțiu pe acțiuni;
- *S.c.a.a.r.l. (Società consortile a responsabilità limitata):* companie consorțiu cu răspundere limitată;
- *S.r.l. (Società a responsabilità limitata):* societate cu răspundere limitată pe acțiuni;
- *S.r.l.s. (Società a responsabilità limitata semplificata):* societate cu răspundere limitată simplificată.

Cooperative (Cooperativă):

- *S.c.r.l. (Società cooperativa a responsabilità limitata):* societate cooperativă cu răspundere limitată.



PUNEREA ÎN FUNCȚIUNE A UNEI AFACERI

Management

Managementul reprezintă un proces dinamic bazat pe un set de reguli definite, care organizează și utilizează resursele adecvate într-un mod controlat și structurat, pentru a obține rezultate bine definite.

Există mai multe tipuri de micro-management, care împreună formează un proces complet: timp (totul se face la timp), resurse materiale (aveți suficiente materiale sau echipamente, acestea funcționează corect ș.a.m.d.), financiare, resurse umane (oamenii sunt disponibili în timp real, își cunosc rolul și îl pot îndeplini etc.), control și calitate (obținerea unor rezultate maxime cu eforturi și resurse minime) ș.a.

Managementul este important pentru că:

- **Planificați** (anticiparea pașilor pentru atingerea obiectivelor): aveți un scop, obiective și strategii clare, ați atribuit activități și resurse specifice, aveți scheme de lucru și relații clare între activități, aveți o planificare a timpului pentru îndeplinirea obiectivelor;
- **Organizați** (alocarea resurselor și determinarea proceselor): structuri organizaționale, rolurile membrilor echipei, politici, proceduri și tehnici, instrumente de delegare, definirea standardelor de lucru, alocarea resurselor (materiale, financiare, umane) pentru activități;
- **Implementați și coordonați** (vă asigurați că totul se face conform planului): pregătirea și implementarea activităților, recrutarea și instruirea personalului, supravegherea, monitorizarea și evaluarea;
- **Controlați** (vă asigurați că acțiunile se desfășoară conform planului și monitorizați progresul): ce monitorizați și standardele, monitorizarea și evaluarea progresului;
- **Conduceți** (manageriați oamenii, luați decizii): cine decide în ce domeniu, cum se iau deciziile și cine este informat, coordonarea lucrărilor comune și a echipelor.

După cum puteți vedea, managementul este un fel de instrument care vă ajută să vă conduceți afacerea fără probleme. Bineînțeles că are diverse departamente și fiecare are nevoie de experiență și expertiză, dar pentru început este important să învățați câte puțin din toate. De ce? Pentru că atunci când veți începe să angajați oameni pentru poziții cheie de management, veți ști ce să căutați și ce să întrebați.

Vom aprofunda puțin mai mult unele aspecte ale managementului pe care ar trebui să le includeți și să le aveți în afacere, indiferent de situație. Marea lor majoritate au fost deja atinse într-un fel sau altul, dar este esențial să le adunăm și să le subliniem încă o dată



importanța. Acestea sunt aspecte pe care orice antreprenor (visător, perspectivă de lungă durată) ar trebui să le aibă în vedere, deoarece fără mentalitatea de management (structură și ordine), nu ați putea ajunge prea departe, indiferent de cât de buni sunteți în domeniul vostru (expertiză).



Proceduri și automatizare

Banii iubesc ordinea. Asta înseamnă că ar trebui să creați cât mai multe proceduri de lucru și sisteme de automatizare cât este posibil. Atunci când toată lumea știe ce trebuie să facă și cum trebuie să facă, există o șansă scăzută ca sistemul să eșueze. Dacă există cazul în care trebuie făcută o înlocuire, noua persoană va ști ce și cum să facă doar urmând procedurile deja în ordine.

Un manager bun creează ordine, planificare, strategii, analizează detaliile și pune totul la punct. O afacere bună este una în care aveți controlul asupra modului în care merge. Nu asupra clienților, furnizorilor sau partenerilor, ci asupra modului în care merge afacerea în ansamblu, asupra proceselor sale. O bună planificare vă permite să faceți ca lucrurile să se întâmple pentru voi, nu să vi se întâmple vouă.

Să vedem pentru ce ați putea face proceduri și ce sisteme pot fi automatizate: orice și tot ce poate fi făcut în mod repetitiv poate fi documentat. Acest lucru este foarte valoros pentru a obține același tip și aceeași calitate a rezultatelor.

Când vă dați seama că aveți nevoie de o procedură? Atunci când vreți să realizați ceva, dar nu vă amintiți cum s-a făcut. Dacă un lucru a fost făcut o dată și s-a încheiat, dar apoi îl mai



întâlniți o dată, atunci știți că aveți nevoie de o procedură cu pași concreți despre cum se face și cum ar trebui să fie rezultatul final.

Asemănător descrierilor posturilor, procedurile pot fi împărțite în „departamente”. Identificați locurile în care ați avea nevoie de proceduri clare și atribuiți-le unor roluri specifice. O procedură poate oferi diferite variante pentru anumiți pași, în funcție de alternativele pe care le au (de ex. dimensiuni finale diferite, culoare etc.).

Vă puteți gândi la proceduri de la cel mai simplu lucru de făcut, cum ar fi cum să creați o ofertă sau ce ar trebui să conțină o factură, până la cum să creați un anumit produs. Cele două roluri esențiale ale acestora sunt de a fi o listă de verificare (ce trebuie să faceți) și o instruire (cum să faceți acest lucru în etape) pentru a crea o unitate în cadrul companiei în care toată lumea face același lucru.

Inițial, poate credeți că știți deja cum faceți un lucru sau altul, dar gândiți-vă la momentele în care veți începe să aveți angajați și dacă vreți ca aceștia să facă *exact* cum ați face voi, au nevoie de instrucțiuni clare.

Nu uitați că procedurile sunt flexibile. Ar trebui să vă permită să schimbați orice lucru nou apărut sau o eroare identificată, și care trebuie modificată.

Odată cu elaborarea procedurilor, este și automatizarea anumitor lucruri, cum ar fi crearea unor șabloane standard aplicabile de fiecare dată când trebuie să faceți ceva (de exemplu, informațiile unui certificat, un inventar, o factură, un e-mail de răspuns la o anumită problemă a clienților etc.); în cazul documentelor destinate publicului, puteți crea o imagine care să fie în ton cu marca voastră.

Procedurile reprezintă „ghidul de utilizare” al afacerii. Acestea ar trebui să simplifice totul, nu să le complice. Optați pentru explicații scurte și de bază ce prezintă procesele în termeni de lucruri repetitive, cum ar fi rolurile (CINE face acele acțiuni), procedurile (CE fac – listă de verificare) și instruirile (CUM se fac acțiunile – videoclipuri, cursuri, cărți etc.).

Managementul strategic și prevenirea riscurilor

Un plan de afaceri face parte dintr-un management strategic, care ajută, de asemenea, la prevenirea riscurilor. Planificarea este esențială în viața unei afaceri și răspunde la ce, când, unde, de către cine, cum, cu ce resurse trebuie făcut.

Am vorbit deja despre matricea de risc ce se cere să fie încorporată în orice plan de management strategic. Dar ce este totuși acest concept? Managementul strategic este un proces continuu, cu fazele sale de planificare, monitorizare și analiză, precum și de evaluare a necesităților companiei, cu îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Beneficiile managementului strategic constau în asigurarea unei anumite stabilități în ceea ce privește aspectele financiare și nefinanciare. Acesta vă ajută să gândiți și să analizați viitorul companiei, planificând în același timp pașii ulteriori pentru a asigura continuitatea acesteia la un standard calitativ ridicat.

Trebuie să înțelegeți și să decideți în mod clar cum este afacerea voastră cu privire la:



- **Viziune:** destinația spre care vă îndreptați cu afacerea (de ce ați început afacerea, care a fost scopul, ce ați vrea să lăsați în urma voastră, ce vreți să oferiți clienților); imaginați-vă și idealizați cum ar fi; acesta este unul dintre lucrurile principale care ar trebui să vă ghideze și la recrutare – fără identificarea candidaților cu viziunea voastră, continuarea pe această cale este inutilă (nu vor avea un angajament deosebit);
- **Misiune:** cum veți pune în practică viziunea; atunci când o formulați trebuie să luați în considerare care este obiectivul afacerii, care este domeniul sau câmpul de acțiune în care doriți să activați și care sunt valorile respective;
- **Valori:** ce valori sau puncte de cultură se reflectă în munca pe care o oferiți, cea care vă ghidează în conducerea și gestionarea afacerii; 10-12 este numărul ideal, dar puteți decide ce vi se potrivește cel mai bine: 2-3 valori personale ca proprietari de afacere, 2-3 principii și valori de afaceri care vă ajută să obțineți succesul, 2-3 care vă descriu clienții și de ce ar trebui să cumpere de la voi, 2-3 lucruri importante pentru echipa voastră, lucrurile comune importante pentru echipă; orice valoare pe care o alegeți, ar trebui să fie explicată și din punctul vostru de vedere.

Pe baza acestor trei elemente de bază ar trebui să vă ghidați întreaga afacere odată ce o începeți. Vă vor oferi direcții și căi concrete spre succes.



Comunicare internă și externă

Comunicarea este pretutindeni în jurul nostru și definește relațiile pe care le avem unii cu alții. Definiția sa ar fi „*un transfer de informații de la un emițător (expeditor) la un receptor (destinatar), în condițiile în care conținutul mesajului are aceeași semnificație la ambii subiecți*”. Ori de câte ori mesajul este procesat și înțeles în mod egal, atunci avem o comunicare eficientă.

De ce este importantă comunicarea într-o afacere? O folosim pentru a interacționa cu furnizorii și partenerii, când încercăm să vindem clienților, să angajăm o echipă și să lucrăm în cadrul acesteia. Avem tendința de a vorbi mai mult decât de a asculta, însă ascultarea este la fel de importantă în această ecuație ca și vorbirea. În marea majoritate a cazurilor, afacerile eșuează din cauza lipsei unei comunicări adecvate, adică atât a vorbirii, cât și a ascultării.

Comunicarea este metoda prin care transferăm informații, împărtășim opinii și sentimente, îi instruiem sau îi influențăm pe ceilalți. Atât în interiorul companiei, cât și în exterior, comunicarea este o piesă esențială a succesului afacerii.

Comunicarea internă se referă la comunicarea în cadrul afacerii între angajați și echipele de lucru, între manageri și directori, peste tot, în sus și în jos, la stânga și la dreapta, pe niveluri ierarhice. Conține comunicarea verbală, dar și cea scrisă, cum ar fi procedurile, e-mailurile, regulile interne, planurile, strategiile, situațiile, documentele financiare etc.



Comunicarea externă se referă la comunicarea dintre companie (ca întreg) și grupurile din afara acesteia, dar strâns legate de afacere, cum ar fi furnizorii, clienții, comunitatea, partenerii, autoritățile etc. Principalele proceduri de comunicare externă sunt cele legate de vânzări și marketing (publicitate, promovare, comunicare cu terți, relații publice, marcă).

Deci, de ce este comunicarea relevantă în afacere? Pentru că prin intermediul ei punem în aplicare activitățile din planul nostru, ne facem cunoscuți, ajungem să ne putem vinde produsele sau serviciile, interacționăm cu potențialii clienți și clienții, informăm și educăm comunitatea, precum și livrăm produse sau servicii de înaltă calitate cu sprijinul unei echipe funcționale.

Mai multe despre acest subiect și despre modul de comunicare cu clienții pot fi găsite într-un capitol dedicat din cursul nostru paralel „Promovarea online”.

Monitorizarea și evaluarea

Oricât de mult ne-am dori să nu se întâmple, lucrurile se schimbă în timp ce ne implementăm planul și trebuie să ne adaptăm din mers. Pentru a preveni crizele masive atunci când astfel de schimbări trebuie să se producă și să vă scoată total din circuit, procesele la îndemână sunt cele de monitorizare și evaluare.

Monitorizarea este procesul prin care urmărim și analizăm dacă obiectivele sunt respectate, modul în care funcționează și dau rezultate coordonarea și organizarea, modul în care au fost luate deciziile și rezultatele acestora, împărțirea sarcinilor și responsabilităților, activitatea echipei și managementul general al resurselor umane, precum și orice alt aspect pe care l-am stabilit în planul nostru și care poate fi urmărit (totul ar trebui să fie).

Colectați tot felul de date (statistici, informații calitative, jurnale, observații, feedback-uri, interviuri, chestionare etc.) și începeți analiza acestora, ceea ce vă ajută să verificați periodic evoluția planului în conformitate cu obiectivele stabilite inițial. Elementele care trebuie monitorizate sunt resursele (umane, materiale, financiare, informaționale, de timp), activitățile (calendare și planificări, standarde), procesul de luare a deciziilor (care, cine ia deciziile).

Monitorizarea are loc în același timp cu activitatea. Cu un proces de monitorizare corect putem vedea progresul, putem identifica problemele potențiale și putem obține sprijinul pentru evaluarea stării.

Evaluarea este procesul prin care se analizează elementele monitorizate și se verifică impactul pe care l-au creat acțiunile întreprinse. Evaluarea se stabilește pe baza unor indicatori (calitativi, cantitativi, financiar, de proces, de impact) direcți, obiectivi, practici și în legătură directă cu rezultatele. O evaluare bună va dezvălui și recomandările pentru viitor, care să conducă la o planificare mai bună.

Aceste două procese sunt importante, deoarece unele lucruri pot ieși la suprafață *forțat* (au apărut probleme care trebuie rezolvate) sau *de bună voie* (există o nouă metodă, un nou mod de a face ceva). Un lucru important de menționat aici este că schimbările, indiferent dacă sunt forțate sau voluntare, nu trebuie să ne abată în mod substanțial de la



obiectivele stabilite, adică să nu ne conducă pe o cale complet diferită. Dacă este cazul, atunci se impune o nouă planificare și obiective.



Etică

Responsabilitățile unui întreprinzător se manifestă față de propria afacere, de asociați și parteneri, față de angajați, de comunitatea în care activează, inclusiv față de clienți, de mediul de afaceri, de autoritățile și instituțiile statului și față de mediu.

- Fiți voi înșivă un model de etică pentru ceilalți și ei vă vor urma. Ca să nu mai spunem că ar trebui să selectați angajați care să urmeze aceeași etică și valori ca și voi, ei vă vor copia comportamentul pe măsură ce îl identifică fiind ca cel care trebuie să fie.
- Tratați-vă angajații într-un mod corect și respectuos. Ei sunt egalii voștri atunci când vine vorba de creșterea afacerii și numai împreună puteți obține mai mult. Primiți ceea ce dați.
- Aveți un cod de etică (în scris) și cineva care să supravegheze ce se întâmplă (un comitet format din angajați). Organizați o ședință pentru a-l discuta și adunați contribuțiile tuturor. Asigurați-vă că include și consecințele. Nu ar trebui să limiteze angajații, ci mai degrabă să creeze un spațiu de lucru sigur.
- Discutați frecvent aceste aspecte cu angajații și actualizați-le ori de câte ori este cazul.



Principalele valori fundamentale pe care le puteți include sunt: încredere, profesionalism, competență, integritate, corectitudine, flexibilitate, consecvență, transparență, colaborare, confidențialitate, interes public, preocupare și inițiativă, protecția mediului etc.

Resurse umane

A avea resurse umane adecvate și potrivite pentru a vă ajuta în afaceri este relevant pentru sănătatea voastră și pentru creșterea profitului. Cu cât mai mulți, cu atât mai bine (dar util și chiar necesari), pentru că, indiferent cât de creativi și inovatori sunteți, în cele din urmă sunteți doar o singură persoană ce nu poate face față la toate, sau oricum nu în mod corect.

Un proces dureros, însă, recrutarea și selectarea angajaților care se potrivesc cu valorile voastre este esențial și reprezintă garanția succesului. Este, într-adevăr, un proces care necesită mult timp, dar la fel de necesar.

Doar pentru că cineva are o prezentare excelentă, nu înseamnă că este cel mai bun candidat pentru compania voastră. Este nevoie de până la 3 luni (interval de timp general acceptat) pentru a înțelege dacă aplicantul are într-adevăr competențele menționate, dacă se poate integra și performa în mediul vostru etc.

Pe de altă parte, candidații potriviți pentru voi s-ar putea să nu aibă întotdeauna cele mai bune performanțe în etapa interviului și nici să nu aibă experiența directă sau studiile solicitate. A fi anxios la un interviu arată doar reacția emoțională la presiune, nu calitatea persoanei sau performanța pe care ar putea să o aibă. Și voi ați fi anxioși, mai ales dacă nu aveți experiență în prezentarea la interviuri.

La fel cum ar trebui să lucrăm în funcție de emoțiile clienților noștri, putem aplica acest lucru și în cazul vostru atunci când vă alegeți angajații. Este o chestiune de 5-10 minute în care vă puteți da seama ce îi declanșează emoțional într-un mod pozitiv și încurajator, dar apoi începe evaluarea părții profesionale, care trece dincolo de conexiunea personală.

Decizia de a face primele angajări este un pas important. Ar trebui să optați pentru un timp parțial sau normă întreagă de muncă? Ar conta mai mult această poziție decât cealaltă? De unde să începeți și cum să începeți? Haideți să verificăm aceste aspecte.

Realizarea profilului

Realizarea profilului este o etapă relevantă în procesul de angajare. Vă oferă informații despre ceea ce căutați (posturi, departamente) și pe cine căutați (cine poate îndeplini sarcinile).

Este un proces continuu de identificare a candidaților potriviți, de schițare a profilului de performanță, de organizare a interviului și de evaluare a candidaților, de control emoțional în timpul interviului, de negociere a ofertei și de luare a deciziei de recrutare, de integrare a noilor angajați în companie și de repetare.



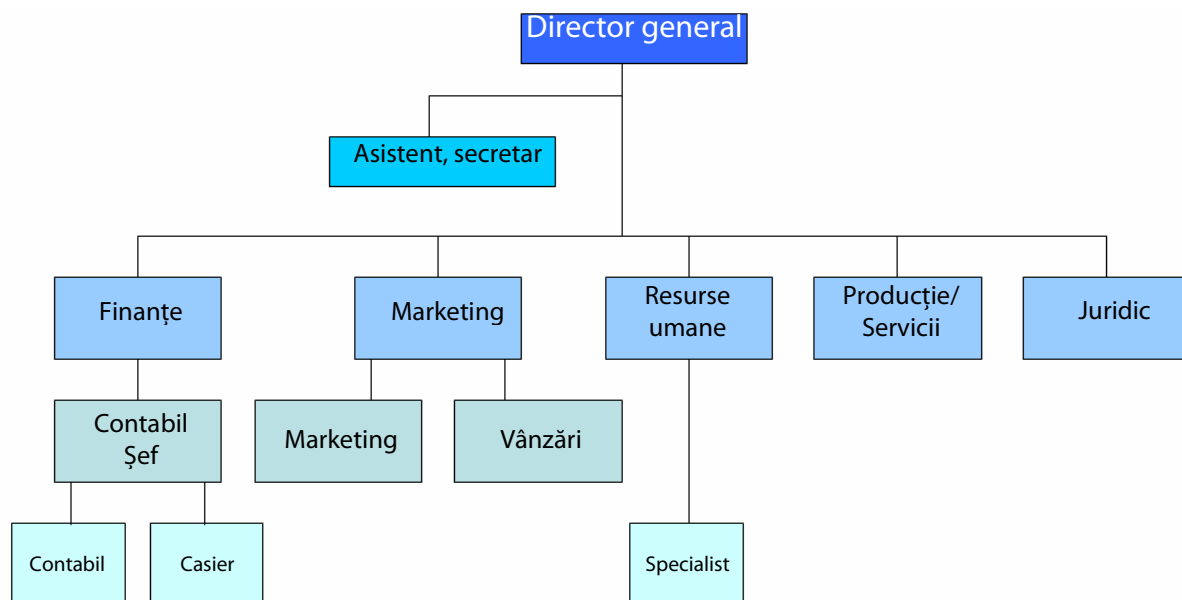
Identificarea celui mai potrivit candidat pornește de la identificarea nevoilor pe care le aveți în ceea ce privește sarcinile de îndeplinit. Pentru asta sunt necesare o organigramă și descrieri ale posturilor.

Organigrama vă arată ierarhia, precum și relația dintre departamente. S-ar putea să nu aveți nevoie de o organigramă mare la început, totuși este util să aveți una amplă încă de la început, astfel încât să știți unde doriți să ajungeți. Vreți să știți ce responsabilități există, chiar dacă inițial veți ocupa voi cel mai probabil toate posturile sau cu un număr foarte redus de persoane.

Este important să știți ce se cere, care sunt responsabilitățile fiecărui post și cine trebuie să se ocupe de ele (asumându-și responsabilitatea), pentru ca, odată ce veți putea angaja mai multe persoane, acestea să preia și să continue munca depusă până atunci.

Principalele domenii care ar trebui să funcționeze într-o companie sunt: management general și conducere, management financiar, marketing, vânzări și comunicare, producție/vânzări (principala sursă de venit). Pe măsură ce vă dezvoltați, puteți încorpora departamentele de resurse umane sau juridice, sau puteți extinde activitățile principale în subdepartamente.

Mai jos aveți un exemplu general de cum poate arăta o astfel de organigramă, pentru a avea vizibile departamentele și legăturile dintre ele. Voi decideți asupra posturilor și departamentelor, dar, încă o dată, gândiți la scară mare și în perspectivă. Creați pentru fiecare poziție în parte, după aceea, o descriere a postului.



În acest fel vă creați sistemele în cadrul afacerii și începeți să elaborați proceduri care să vă simplifice munca mai târziu. Scriind descrierile posturilor pentru fiecare poziție și procedurile de lucru, oricine vine nou poate continua activitatea fără probleme și astfel vă puteți ocupa de alte aspecte odată ce poziția este ocupată de altcineva.



Pas cu pas, trebuie să vă scoateți din ecuație și să înlocuiți aceste poziții cu persoane externe. Ar trebui să fiți antreprenori, nu angajați în afacerea voastră și singura modalitate de a face acest lucru este să lucrați pentru afacere, nu în cadrul ei.

Recrutarea

Un proces de recrutare bine făcut poate economisi timp și ne aduce un plus de valoare între timp.

Când identificăm nevoia de a recruta? Atunci când dezvoltăm strategia companiei și ne propunem o creștere, când personalul actual decide să plece, în funcție de sezon sau de promovările interne.

Ce mai contează în procesul de recrutare? Nu trebuie să vă gândiți doar din perspectiva voastră, ci și a candidaților. De ce ar dori aceștia să lucreze cu voi? Marca de angajator sau imaginea de angajare pe care o are compania este formată din părerea tuturor despre voi: actualii și foștii angajați, clienții, furnizorii etc.

Spre deosebire de marca entității (logo, identitate vizuală), **marca angajatorului** prezintă informații despre personalitatea, valorile și cultura organizațională de bază. O marcă de angajator puternică atrage candidați de profil și crește rata de retenție a angajaților.

Ce ar trebui să le oferiți? Informații reale și detaliate despre voi, o comunicare personalizată, modele și exemple, informații despre procedurile manageriale care să vă diferențieze de concurenți atunci când alegeți unde să mergeți.



Iată patru sfaturi despre cum să ne dezvoltăm marca de angajator:

- Marca este construită și promovată prin anunțuri originale, publicitate interactivă și atractivă, prin utilizarea unor instrumente profesionale de recrutare (site-uri sau companii specializate de transport);
- Planul de marketing include acțiuni pentru a ajunge la candidații activi și pasivi prin intermediul mass-media;
- Mass-media este și ea o aliată în promovarea voastră prin interviuri, reportaje, articole, în care vorbiți despre compani, despre direcția actuală și viitoare a afacerii;
- Rețelele de socializare sunt un loc perfect pentru a deveni vizibil, pentru a vă extinde vizibilitatea și pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la marcă și anunțurile voastre în zona de piață vizată.

Să ne concentrăm acum asupra **metodelor de recrutare** prin atragerea și identificarea candidaților potriviți. Recrutarea externă înseamnă că aduceți oameni din afara companiei, astfel încât aceștia să aibă performanțe anterioare sau potențialul de a obține rezultate, competențe și experiență într-o poziție similară. Recrutarea internă se referă la avansarea sau schimbarea departamentelor angajaților pe care îi aveți deja.

Anunțul este doar o altă ofertă de vânzare având ca și client potențialul angajat. Trebuie să captați atenția către oportunitatea pe care o oferiți. Un prim sfat ar fi să vă puneți în locul candidatului perfect. Ce ați dori să vedeți în ceea ce privește informațiile oferite? Ce v-ar convinge să aplicați?

Locul de muncă este practic produsul pe care doriți să îl „vindeți” clientului și nu contează dacă aveți o strategie bună de marketing și comunicare. Modul în care vă prezentați compania și cerințele sunt egale cu modul în care analizați CV-urile lor și decideți dacă vi se potrivesc sau nu. Jucați corect!

Ce ar trebui să conțină anunțul?

- Informații legate de **companie** și de cultura organizației – cum sunt gestionate lucrurile pe plan intern, despre reputație, despre marca de angajator;
- **Publicul** trebuie să fie identificat în mod clar. Puneți detaliile profilului angajatului cât mai detaliat posibil;
- **Titlul postului** trebuie să fie clar și să ofere un prim indiciu cu privire la responsabilitățile pe care le va avea persoana în cauză;
- **Responsabilitățile** ar trebui să fie, de asemenea, detaliate; aceștia trebuie să știe la ce se angajează și dacă se încadrează în cerințe;
- Concentrați-vă pe oferirea de aspecte și **oportunități** pentru ca angajatul să se dezvolte în cadrul afacerii – ce va învăța, ce va face, ce va deveni; creșteți împreună;
- **Datele de contact** și **termenul limită pentru depunerea candidaturilor**, poate chiar și procesul de selecție, sunt informații importante de asemenea.



Este de la sine înțeles că informațiile trebuie prezentate într-un mod clar și relevant. Niciunul dintre voi nu dorește să își piardă timpul cu candidați/locuri de muncă nepotrivite.

Aveți grijă la dimensiunea textului, structurați-l cât mai clar posibil – nu este nevoie de literatură de roman, ci de puncte concise. Atenție la cifre pentru criteriile specifice, cum ar fi, poate, anii de experiență.

Merită luată în considerare pentru mai târziu ideea că ar trebui recrutați și manageri. Aceștia sunt cei care conduc afacerea cu sau pentru voi. Experiența lor ar putea fi un ajutor extraordinar pentru dezvoltarea voastră și vă oferă posibilitatea de a gestiona alte lucruri. Delegarea responsabilităților este cheia! S-ar putea ca ei să nu facă lucrurile așa cum le-ați face voi, dar au devenit experți cu un motiv anume. Lăsați-i să facă treaba pentru care îi angajați.

Aceasta este oferta voastră de vânzare a postului, la fel cum ați vinde clienților, așa că haideți să vedem câteva sfaturi pentru un anunț bun:

- Design – reflectă marca angajatorului (marketing, comunicare internă, punctele de vedere ale resurselor umane);
- Audiența – profilul persoanei pe care o căutați;
- Responsabilități, date de contact, termene limită;
- Cerințe pentru candidatură – CV, scrisoare de intenție, portofoliu etc.

Modul în care prezentați informațiile trebuie să fie clar și relevant, textul trebuie să fie descriptiv, dar nu un roman (atenție la lungime, includeți detalii despre număr, precizați cerințele dacă sunt specifice).

Evitați clișeele, falsele competențe, barierele de recrutare prea rigide sau limbajul mult prea tehnic. Anunțul trebuie să fie clar și să impresioneze prin conținutul său, nu prin modul în care sună.

Acum să vorbim puțin despre **canalele de recrutare** a personalului. Mediile sociale au câștigat multă popularitate în ultimii ani și au tendința de a fi o „cerință” destul de des întâlnită atunci când este vorba de recrutarea angajaților.

Aici veți găsi potențialul personal sau veți avea posibilitatea de a studia diferite profiluri care s-ar putea potrivi cu posturile voastre și astfel veți putea trimite oferte. LinkedIn, așa cum am mai spus, este una dintre principalele rețele profesionale pentru lumea afacerilor de oferte și cereri de locuri de muncă. Facebook câștigă un avantaj și pe această latură prin funcția special dedicată. Twitter poate fi de asemenea o rețea bună pentru anunțuri, în timp ce Instagram este foarte atrăgătoare pentru persoanele foarte orientate vizual.

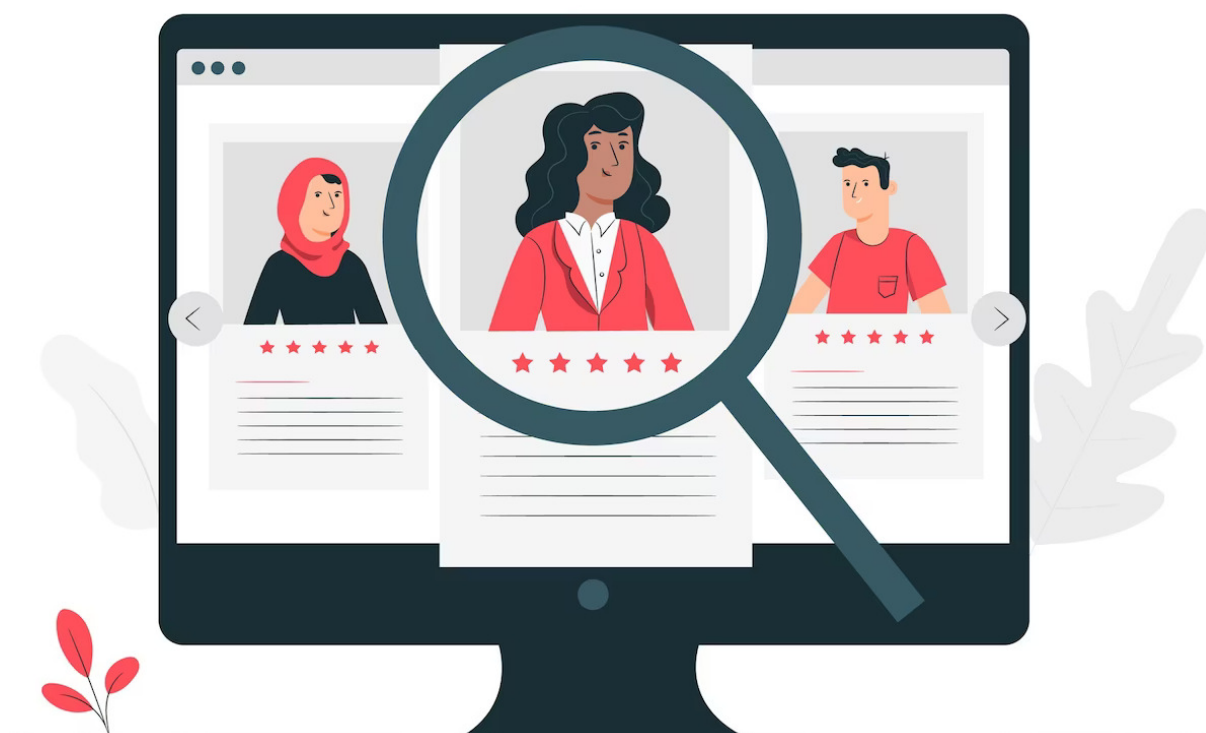
Alte canale pot include:

- Site-ul propriu și profilurile online – mai ales dacă aveți locuri de muncă specifice disponibile, puneți-le pe site; în cazul în care nu aveți nimic disponibil, vă recomandăm totuși să aveți o secțiune în care să vă oferiți datele pentru ca persoanele interesate să își trimită CV-urile și, dacă sunt potrivite pentru companie,



să le luați în considerare sau să le păstrați datele pentru orice moment în care veți avea un post vacant;

- Companiile de recrutare și experții în resurse umane – aceasta este treaba lor și ceea ce fac cel mai bine; mai mult decât atât, ei vor face preselecțiile primare, ceea ce vă poate economisi timp;



- Recomandări și crearea de rețele – la fel ca și în cazul clienților, este posibil să nu știți niciodată cui ați putea fi recomandat dacă pur și simplu deschideți gura și răspândiți vorba;
- Site-urile de locuri de muncă specifice – alternativa actuală la rubrica de locuri de muncă tipică din ziare, vă oferă un spațiu destul de larg pentru anunț;
- Târguri și expoziții – birourile de șomaj din zona voastră pot organiza astfel de evenimente destul de des și este și o modalitate de a intra în contact cu potențialii angajați și de a le aduna informații; de cele mai multe ori pot veni direct cu CV-uri pentru a aplica; nu faceți însă deja interviuri în acest punct. Acceptați totul, verificați după;



- Rețele și organizații studențești – dacă doriți să investiți în tânăra generație, acestea sunt locurile unde trebuie să vă adresați; nu uitați însă că, în calitate de student, timpul lor poate fi limitat, așa că luați-le în considerare în principal pentru locuri de muncă cu jumătate de normă, cu posibilitatea de a lucra cu normă întreagă dacă sunt disponibili, sau în viitor;
- Mass-media online, televiziunile și radiourile locale, anunțurile locale – ziarele și revistele generaliste sau dedicate mediului de afaceri pot promova anunțul (uneori cu plată); mass-media tradiționale, cum ar fi televiziunea și radioul, pot fi, de asemenea, un aliat în campania voastră de recrutare, precum și plasarea de anunțuri pe panourile publicitare din jur pot crește vizibilitatea procesului;
- Forumuri și diverse spații interactive online – mergeți în locurile unde se vorbește despre domeniul vostru și verificați membrii cei mai activi, răspunsurile lor, modul în care interacționează; nu ezitați să îi contactați sau chiar să postați direct oferta;
- Birourile guvernamentale care se ocupă de șomaj – agenția locală colectează astfel de informații și au deja o bază de date vastă de persoane; pot trimite potențiali angajați specifici pentru cerințele voastre din ceea ce au.

Acestea sunt aspectele ce se ocupă de relațiile externe față de oferta voastră de muncă. Să vedem cum abordăm pe intern asta, trecând la **descrierea** propriu-zisă a **postului**.

Pentru a înțelege modul în care profilul candidatului se potrivește cu postul vacant, ar trebui să aveți clar în minte ceea ce vă doriți pentru acel post. Descrierea postului este o resursă primară utilizată în crearea anunțului.

Descrierea postului trebuie să conțină elemente precum rezultate așteptate pe termen scurt și mediu, competențe, responsabilități, interacțiuni și ierarhie, valori și motivație:

- CE – sarcini, responsabilități;
- CUM – metode, unelte, instrumente;
- DE CE – produse, servicii;
- CINE – aptitudini, cunoștințe, abilități (include studii și obiceiuri externe, experiență, personalitate).

Descrierea postului ar trebui să aibă ca scop descrierea postului în sine și a **rezultatelor așteptate**, nu a persoanei și a competențelor sale. Selectați oamenii în funcție de post, nu invers, adică aveți persoana și îi dați ceva de făcut. Accentul este pus aici pe FAPT (rezultate) și nu pe A AVEA (abilități).

O abordare interesantă pentru interviuri este profilul de performanță propus de Power Hiring – Lou Adler, în care aveți:

- Obiectivele de performanță SMART, în care rezultatele așteptate de la un loc de muncă sunt A FACE;
- Competențele necesare pentru a obține aceste rezultate sunt A AVEA;



- Motivația și valorile care se potrivesc companiei sunt A VREA.

SMART este, de fapt, un acronim care înseamnă (ușor diferit de cel de management de proiect):

- Specific – detalii despre ceea ce trebuie făcut;
- Măsurabil – ușor de cuantificat, măsurat, rezultate în cifre, procente;
- Activ – verbe de acțiune care conduc la a face ceva;
- Rezultatele ce trebuie obținute – ceea ce ar trebui să se obțină, în modul cel mai realist posibil;
- Timp – cât timp este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor (săptămâni, luni, termene);

Mediul este, de asemenea, esențial și descrie cultura companiei, ritmul de lucru și de avansare, resursele disponibile sau nivelul de presiune.

Fiecare fișă de post are 4-6 obiective de performanță care definesc succesul postului respectiv, cum ar fi relațiile cu ceilalți colegi, atingerea obiectivelor, gestionarea echipei, rezolvarea problemelor și conflictelor etc. Să vedem un exemplu:

Postul/ departamentul	Numele postului / departamentului din care face parte
Raportează la (nivel ierarhic superior)	Următorul superior în ierarhie (ca poziție)
Supraveghere	Dacă există membri pe care acest post îi coordonează (subalterni) și funcțiile/departamentele acestora
Data de începere	...
Contacte	În interiorul companiei: departamentul, colegii, alte departamente în strânsă legătură. În afara companiei: clienți, furnizori, parteneri etc.
Obiectivul principal al postului	Care este principalul rezultat care trebuie atins (formulat SMART)
Sarcini și responsabilități	Toate activitățile pe care această persoană trebuie să le facă pentru a atinge obiectivul stabilit



Competențe critice pentru performanță	Competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor (educație, experiență, expertiză etc.).
Valori și motivație	Ce ar trebui să aibă această persoană pentru a fi capabilă să performeze și să se dezvolte
Cerințe	Studii minime, experiențe, specificități, aspecte tehnice
Oferta companiei	Cum puteți susține creșterea persoanei în cadrul companiei

Faza interviului este importantă aici, deoarece ar trebui să vă concentrați pe competențele pentru postul respectiv și pe rezultatele pe care le-ar putea aduce, nu pe cât de bine se pricepe la interviuri. Mai multe despre acest aspect puțin mai jos, în secțiunea interviuri.

Competențele necesare pentru ca rezultatele care trebuie obținute să fie relevante în cadrul unei fișe de post. Acestea definesc cunoștințele, abilitățile și aptitudinile, precum și atitudinile care fac eficientă capacitatea unei persoane de a realiza ceva.

Cele mai solicitate și necesare competențe, la nivel general, sunt: spiritul de echipă, comunicarea, managementul resurselor umane, orientarea către client, orientarea către rezultate, rezolvarea problemelor, planificare și organizare, conducere etc. Alături de acestea, vor exista, bineînțeles, cele necesare în mod special pentru afacerea voastră, precum și cele care fac din persoana respectivă un expert pe postul respectiv.

Am mai vorbit despre cum afacerea voastră are **valorile și principiile** sale și cum oamenii pe care îi alegeți să lucreze cu voi ar trebui să adere la aceleași **valori și principii pentru a** avea o unitate și armonie atât în interiorul echipei, cât și în exterior, cu clienții, furnizorii sau partenerii.

Când vine vorba de descrierea postului, vorbim despre percepția angajaților în legătură cu domeniul lor. Acestea ar putea include: acceptarea socială (reputația, respectul din partea/față de ceilalți indiferent de statut), etica și nevoia de a face ceea ce este corect, structura și sprijinul organizațional, independența și libertatea, puterea, influența și responsabilitatea.

Amintiți-vă că ați lucrat la viziunea, misiunea și valorile companiei. Folosiți-le atunci când recrutați!

Interviul și selecția

Pregătirea interviului necesită câțiva pași din partea voastră:

- Aveți gata descrierea postului;
- Știți ce doriți și câte persoane doriți;



- Aveți clare criteriile de selecție;
- Aveți o hârtie pentru a lua notițele de la interviu;
- Aveți la îndemână CV-ul și scrisoarea de intenție și ați citit-o cel puțin o dată pentru a vă asigura că aveți informațiile proaspete în minte;
- Ați alocat suficient timp înainte și după interviu pentru a evita întreruperile bruște.

Indiferent dacă este vorba de un interviu față în față sau de un interviu telefonic/online, este important să se creeze cel mai bun context posibil, fără deranjamente, confort și spațiu care să invite la o comunicare deschisă, iar foarte importantă este asigurarea confidențialității.

Țineți la îndemână sistemul de evaluare, lista de întrebări pe care doriți să le puneți (fiți deschis să introduceți altele noi sau să le omiteți pe cele care ar fi irelevante sau la care vi s-a răspuns deja) – competențe, experiențe, cerințe minime pe care le aveți, valori și motivații –, potențialul de a atinge rezultatele SMART pe baza experienței anterioare, timpul minim și maxim alocat.

Pentru a sprijini **procesul de selecție**, atunci când vine vorba de valorile candidatului, este important să se caute informații despre cum s-au simțit într-un anumit context, astfel încât să se înțeleagă reacția, poziția și sentimentele lor.

Întrebați-i despre o situație prin care au trecut (recomandat) sau puneți o întrebare ipotetică despre o situație cu care s-ar putea confrunța în afacerea voastră. Ce fel de întrebări ați putea folosi aici?

- Ce te-a făcut să reacționezi în acest fel?
- Ce te-a surprins în acest rezultat?
- Acesta este modul în care preferi să lucrezi în general? De ce / de ce nu?
- Ți-au fost recunoscute meritele?
- De ce crezi că situația a fost gestionată în acest mod?
- Care a fost cea mai grea parte a acestui context și de ce?
- Dacă ar fi fost să decizi etapele, cum ai fi procedat?
- Care a fost cea mai mare frustrare profesională și personală pe care ai trăit-o până acum?
- Cum ați putea descrie mediul de lucru (intern, extern, confortul, estetica etc.)?

La fel ca orice altă discuție sau document, și un interviu are **pași** asemănători. În primul rând, vă conectați cu persoana respectivă și construiți o relație. Este important ca atmosfera să fie relaxată și deschisă. Nu uitați că evaluați abilitățile persoanei de a face treaba, nu cât de experimentată este persoana interviu. Este normal să fii emoționat la început, dar depinde de voi să faceți ca atmosfera să fie una prietenoasă (nu urmăriți să vă



împrieteniți cu cineva, ci doar să creați o atmosferă relaxată). Aproximativ 2% din timp ar trebui să fie alocat pentru această etapă.

Introducerea ar trebui să fie partea de tranzit către locul de muncă, iar aici puteți vorbi despre companie și despre ce vă propuneți, precum și despre postul vacant, cu detalii scurte. Aproximativ 3% din timp ar trebui să fie dedicat acestui aspect.

Acum trecem la partea cea mai importantă a interviului și la motivul pentru care vă întâlniți cu ei: evaluarea competențelor lor, obținerea de informații legate de adecvarea lor la oferta voastră de muncă și la companie în sine. Inutil să mai spunem că aceasta deține cel mai mare timp și aproximativ 85% din timp ar trebui să fie destinat acestei secțiuni.

Calitatea întrebărilor depinde de planificarea voastră, dar și de răspunsurile candidaților. Formulați întrebări concrete și clare, concentrați-vă asupra unei singure întrebări pe rând și nu puneți mai multe (s-ar putea să nu le atingă pe toate cu răspunsuri fără să vrea) și mergeți pe alternanța între întrebări închise (da/nu, răspunsuri simple obiective – căutând confirmări sau informații precise) și întrebări deschise (răspunsuri libere – încurajând candidatul, cerând situații, căutând sentimente și opinii, reacții și soluții).

Modelul STAR vă poate ajuta să adunați cele mai relevante informații în timpul unui interviu:

- **Situație:** solicită informații referitoare la un context în care a trebuit să utilizeze o anumită competență (ex. descrie o situație în care..., dă-mi un exemplu de situație în care..., descrie cea mai importantă...);
- **Temă (sarcină, subiect):** Care au fost sarcinile și care au fost rezultatele așteptate?
- **Acțiune:** Care au fost pașii făcuți pentru atingerea aceluia obiectiv?
- **Rezultat:** Care a fost rezultatul?

Alegeți înainte de interviu cele mai importante 4-5 competențe (pentru un interviu de 1h-1,5h) despre care doriți să aflați. Nu întrebați despre tot ceea ce se află în fișa postului.

Ne apropiem de final cu confirmarea și verificarea informațiilor obținute (aproximativ 5%) și închiderea în care verificați că ați acoperit toate aspectele necesare, dați posibilitatea candidatului să pună întrebări și să își exprime condițiile de a fi anunțat despre rezultat (5%).

Vă încurajăm să oferiți un răspuns la fiecare dintre candidații voștri, indiferent dacă este unul pozitiv sau negativ. S-ar putea să nu fie ceea ce căutați în acest moment, dar în timp cine știe cum se vor intersecta drumurile voastre, așa că lăsați ușa deschisă.

Cele mai frecvente tipuri de interviuri din zilele noastre sunt cele față în față sau prin intermediul unui apel video. Interviul telefonic este încă folosit, însă, dacă nu puteți avea un interlocutor fizic în fața voastră, cel puțin apelul video vă poate oferi posibilitatea de a interacționa mai bine în timp ce vă vedeți.

Vă amintiți că am menționat că, pentru a vinde ceva în timpul unei discuții cu un prospect, trebuie să *ascultați*? Același lucru este valabil și în acest caz. Ar trebui să vorbiți în proporție



de cel mult 30%, iar aici includem întrebările, în timp ce 70% este vorba despre faptul că trebuie să ascultați ceea ce spune candidatul.

Acum că interviul s-a încheiat, este timpul **să evaluăm și să selectăm** candidații. Cum se face acest lucru? Verificând notițele pe care le-ați luat (asta nu înseamnă că notați tot ce spun, ci doar esențialul); puneți accentul pe competențele lor mai degrabă decât pe tehnica de „vânzare” de sine; competențele au fost descrise și puse într-un context rezonabil din care puteți scoate aspectele relevante pentru voi; folosiți chestionare (de verificare tehnică, de personalitate), referințe sau un al doilea interviu; grile de evaluare cu note de la 1 la 5 și secțiuni descriptive.

Comunicarea în timpul procesului de interviu este la fel de importantă de ambele părți. Pe de o parte, modul în care vorbiți, reacționați (mimica, tonul și volumul vocii) sau interacționați (poziții, gesturi, reacții, replici) poate transmite candidatului mesajul despre cât de mult vă investiți în selectarea și intervierea acestei persoane în special, în timp ce, pe de altă parte, interacțiunea verbală, reacțiile și interacțiunile interlocutorului vostru vă spun cât de compatibili ar fi în cadrul companiei (în ceea ce privește obținerea de rezultate, mai ales).



Atunci când evaluați candidații, nu uitați să urmăriți **competențele** – anticipează ei problemele sau înțeleg nevoile clienților, sunt orientați spre detalii sau au o viziune de ansamblu, se descurcă bine în echipă sau individual, dau tot ce au mai bun pentru a obține rezultatele la timp și cu o calitate superioară etc. – și nu personalitatea – părea arogant sau încăpățânat, nu pare a fi un jucător de echipă, inteligent etc.

Trucul aici este de a aduna informații din exemple cât mai concrete. Contextele, răspunsurile și reacțiile sunt cele care vă oferă informații valoroase, așa că dați-le ocazia să se explice.



Creați-vă propriul sistem de a lua notițe astfel încât, în final, să vă fie mai ușor și mai rapid să evaluați un candidat. Nu vă lăsați controlat de o personalitate dominantă și evitați subiectivitatea.

Sfaturi pentru selecție:

- Prieteni printre angajați, nu angajați din rândul prietenilor – tentația de a căuta persoane de încredere printre cei pe care îi cunoașteți deja (prieteni, familie) este destul de mare. Riscurile sunt însă mai mari atunci când autoritatea voastră este pusă la îndoială. S-ar putea să deveniți prea exigent sau, dimpotrivă, nu suficient de exigent, ceea ce poate duce la o ruptură în relația personală. Parcurgeți canalele obișnuite pentru deschiderea procesului de recrutare și, în cazul în care un prieten sau o rudă ar candida într-adevăr pentru un loc de muncă, tratați-l în mod egal ca pe oricine altcineva, chiar și din perioada interviului. Fiți obiectivi. Dacă doriți să le „donați” bani, nu trebuie să o faceți prin intermediul unui contract de angajare.
- În timp ce relațiile bune în cadrul echipei de lucru sunt importante, nu căutați oameni la fel ca voi – valorile trebuie să fie aceleași cu ale voastre, dar perspectivele, acțiunile, reacțiile trebuie să fie diferite. Asta vă aduce creștere și diversitate. Orice asemănare cu hobby-urile sau preferințele personale nu ar trebui să fie luată în considerare atunci când alegeți oamenii. Sigur, ele pot ajuta ulterior la consolidarea echipei, însă acestea nu ar trebui să se numere printre motivele de selectare a lor. Compatibilitatea ar trebui să iasă la suprafață din abordarea legată de sarcini, responsabilități, atingerea obiectivelor împreună.
- Un criteriu obligatoriu, de nelipsit și important este să învățați cât mai repede evaluarea și selecția pe bază de competențe – acestea sunt cele care vă vor aduce rezultate, nu cât de fericiți ați putea fi în timp ce faceți un grătar împreună pentru că vă place amândurora.
- Implicarea echipei deja prezente în selectarea unei persoane noi este esențială și crucială – nu selectați un nou angajat pentru voi, ci pentru afacere, unde lucrează o întregă echipă. Persoana trebuie să se îmbine armonios și să aducă un plus de valoare echipei (valori comune). Mai mult decât atât, dacă ați avea mai multe păreri pe această temă, ați avea mai multe motive obiective pentru a analiza un candidat. Cu cât mai mulți, cu atât mai bine și aici, pentru că s-ar putea să vadă lucruri care v-au scăpat sau pe care nu le-ați considerat relevante pentru voi, dar care ar putea fi pentru ei, ca parte a sarcinilor lor. În cele din urmă, o bună compatibilitate între membrii echipei duce la o integrare rapidă a noului membru, astfel încât tranziția la activitatea propriu-zisă să decurgă mai ușor.
- Profilul candidatului ideal este adaptat în funcție de nevoile companiei și de rezultatele așteptate, nu invers – obiectivele, sarcinile și responsabilitățile postului sunt cele care contează și pe baza acestora se selectează membrul potrivit. În cazul în care candidatul oferă un potențial mai mare sau este potrivit pentru un alt post, nu ezitați să explorați această idee la nivel intern și cu persoana în cauză, dar numai dacă acel post există/este necesar în mod real.



După ce ați ales cele mai bune opțiuni pentru voi, puteți pregăti o **pre-ofertă** în care să definiți termenii colaborării, să vorbiți despre responsabilități și beneficii, și să oferiți o oportunitate de negociere.

Oferta a fost făcută și acceptată, ați decis ultimele condiții, cum ar fi data începerii, și iată că vine și ziua în care va avea loc. Intră în responsabilitatea voastră (directă și indirectă) să vă asigurați că **noul angajat se integrează** rapid și fără probleme în echipă. Acest lucru va duce la o productivitate crescută pentru cei noi, accelerând rezultatele și îmbunătățind procesul de retenție.

Decideți câteva obiective de performanță SMART pentru **perioada de probă** (aproximativ 3 luni), cum ar fi performanța (rezultate care să ducă la o integrare reușită în companie), competențele, învățarea (postul, rolul, echipa, compania însăși), relațiile (rețele interne și externe, rețeaua de sprijin). În această perioadă vă asigurați că monitorizați nivelul de obținere a rezultatelor, provocările cu care vă confrunțați și soluțiile identificate.

La sfârșitul perioadei de probă, puteți compara planificarea inițială cu starea actuală a rezultatelor stabilite, ce ar trebui făcut pentru a obține un succes mai mare în munca lor, ce ar fi putut fi făcut diferit până acum pentru un proces de integrare mai rapid și mai eficient, sau ce este fiecare înclinat să facă pentru ca această relație să funcționeze cât mai bine.

Sfaturi înainte de a încheia secțiunea dedicată angajaților:

- Interviewatorii ar trebui să știe ce să facă, să pună întrebările potrivite, având în vedere rezultatul final. O formare este foarte recomandată dacă nu sunt deja experți în resurse umane.
- Insistați asupra a ceea ce au făcut și au realizat până acum, nu asupra cantității de experiență sau de studii.
- La fel cum voi căutați un candidat, și ei caută un loc de muncă. Amândoi puteți lua decizia de a accepta sau de a refuza o ofertă. În acest proces, și voi sunteți evaluat pentru selecție.
- Luați notițe pentru întrebările pe care le puneți. Aceasta vă va ajuta să vă amintiți lucrurile în detaliu în timp ce mergeți la procedura de selecție.
- Puneți întrebări clare; în cazul în care răspunsul nu vă satisface cu detaliile pe care le așteptați, puneți întrebări suplimentare pe această temă; indiferent de răspunsuri, păstrați-vă atitudinea profesională.
- Căutați domenii de interes la candidatul vostru, cum ar fi inițiativa, capacitatea de a lucra în echipă, atingerea obiectivelor, competențele tehnice, abilitățile manageriale sau de organizare, leadership-ul etc., în legătură cu atmosfera și valoarea principală a companiei.
- Deși este uman să judecați oamenii la prima impresie, încercați să evitați să faceți acest lucru în domeniul profesional; este posibil ca aceștia să fie emoționați și să nu reflecte în totalitate cine sunt în timp ce sunt intervievați. Evitați să vă bazați pe „contactul uman”, în cazul în care candidatul are o personalitate fermecătoare, prima impresie și înfățișarea este bună, strângerea de mână sau încrederea arătată,



asertivitatea sau extroversiunea și nici comunicarea verbală în sine. Revizuiți notele voastre și CV-ul/scrisoarea de intenție a candidatului pentru a clarifica anumite aspecte și apoi luați o decizie.

- A fi interviuat echivalează cu a trebui să țineți un discurs public, din punctul de vedere al anxietății. Același lucru este valabil și în cazul concedierii cuiva (voi) sau al negocierii unei mărituri de salariu (ei). Nu este atât de natural pentru majoritatea dintre noi.
- Oferiți posibilitatea de a pune întrebări, în timpul sau la sfârșitul interviului. Repetăm, sunteți evaluați și este în interesul vostru să vedeți ce cred ceilalți despre oferta sau afacerea voastră.
- Încheiați interviul oferind detalii cu privire la următoarele etape ale selecției: când să așteptați informații suplimentare, modul în care vor fi contactați etc.
- Nu vă grăbiți să faceți oferte. Amândoi aveți nevoie de timp pentru a vă gândi la cum a decurs interviul.

Finanțarea

Introducere în finanțe

Acesta ar putea fi poate cel mai înfricoșător capitol pentru toți potențialii antreprenori, dar nu ar trebui să vă îndeprăteze. Nu trebuie să fiți experți în economie și nici contabili, deoarece puteți oricând să colaborați cu unul dacă ai nevoie. Dar este cu adevărat esențial să înțelegeți părțile de finanțare ale afacerii, altfel nu veți fi niciodată cu adevărat prosperi în ceea ce faceți: o afacere, având ca scop profitul.

Cunoașterea noțiunilor de bază ale economiei și înțelegerea celui mai utilizat vocabular, a documentației și a modului în care este condusă afacerea din perspectiva banilor, reprezintă de fapt modul în care este gestionată afacerea voastră. Indiferent de câți clienți, furnizori sau angajați buni ați ajunge să aveți, fără un echilibru între venituri și cheltuieli, puteți ajunge foarte curând cu dificultăți financiare. Nu vă lăsați descurajat de numeroșii termeni noi pe care îi puteți întâlni. Este important să înțelegeți etapele procesului, chiar dacă este nevoie de mai mult timp pentru asta.

Înțelegerea acestei părți nu înlocuiește rolul unui contabil specializat și instruit, care să fie mereu la curent cu legile, schimbările și notificările importante legate de afaceri din punct de vedere fiscal.

Dacă nu ați studiat economie sau contabilitate, cereți ajutorul unui contabil, deoarece vă va reduce cu siguranță timpul petrecut cu actele și vă va salva de eventualele probleme cu legea pentru neplata anumitor taxe. Cu toate acestea, este foarte important de menționat



că acest lucru nu vă absolvă de necunoașterea procesului. Voi sunteți cei pe deplin responsabili pentru întreprinderea voastră, nu contabilul!

Pregătiți? Să începem!



Primul buget: resurse financiare și nefinanciare

Finanțarea afacerii pentru a o demara poate fi un moment destul de stresant în procesul de planificare. Dacă nu puteți susține financiar faza inițială și autosusținerea timp de câteva luni după aceea, afacerea va eșua înainte de a fi demarată corespunzător. Nu vă faceți însă griji. Există diverse modalități de a face acest lucru.

Primul pas este, bineînțeles, informarea și cercetarea. De ce ați avea nevoie pentru a începe și a vă susține pe piață până când veți obține profit? Este vorba de bani, resurse umane, echipamente, un spațiu? De ce anume aveți nevoie? Puneți-le pe o listă, indiferent dacă le aveți deja. Nu uitați de taxe, autorizații sau alte acțiuni legate de stat. Acest lucru vă poate ajuta să luați în considerare și timpul și forța de muncă, de exemplu, atunci când decideți prețul.

Să vedem o listă rapidă a lucrurilor de care ați putea avea nevoie. Nu ezitați însă să o adaptați la contextul și la ideea voastră:

- Echipamente și utilaje, scule – producție, IT, întreținere și reparații, amortizare;
- Materii prime, consumabile, resturi de materiale care nu mai pot fi utilizate;
- Spațiu – chirie, utilități, depozitare, birouri;



- Resurse umane – salarii, bonusuri, beneficii, comisioane, impozite, asigurări, formare profesională;
- Mobilier – birouri, depozite;
- Relația cu banca, investitorii – comisioane, dobânzi, diferențe de curs valutar, credite;
- Servicii externe, subcontractori – contabilitate, promovare (marketing, materiale promoționale, reclame etc.), prezență web (domeniu, găzduire, design web, mentenanță), transport, livrare, ambalare;
- Reduceri și vânzări ale produselor sau serviciilor voastre;
- Relația cu statul – taxe, autorizații etc.

Acum, că aveți lista voastră după o sesiune de brainstorming foarte profundă (puteți chiar să vă rugați prietenii să vă ajute să vă indice lucrurile de care ați putea avea nevoie), aranjați-le pe categorii și vedeți ce aveți și ce vă trebuie. Acum, pornind de la lista lucrurilor de care mai aveți nevoie, gândiți-vă la potențiale surse alternative de unde să le obțineți. Ați putea să le împrumutați, să obțineți o sponsorizare, să aveți oameni care să vă ajute, ați putea obține un troc (schimb de produse sau servicii fără o plată financiară)? Care sunt elementele de pe lista voastră care ar necesita o investiție financiară?

Procesul de finanțare ar trebui să urmeze următoarele etape:

- Identificarea nevoilor – sume concrete (calculați tot ceea ce ați adunat);
- Definirea calendarului – pentru cât timp aveți nevoie de finanțare, când estimați că ați putea începe să o returnați sau să o terminați complet;
- Identificarea garanțiilor – ce ați putea oferi ca plan de rezervă în cazul în care nu puteți obține profit, dar finanțele să nu fie pierdute complet;
- Identificarea controlului – cât de mult ați fi dornici să dețineți controlul asupra afacerii în comparație cu investitorii voștri;
- Identificarea surselor de finanțare disponibile – vom ajunge și acolo;
- Calculați fondurile și costurile pentru fiecare sursă de finanțare – cât ați putea obține de unde și în ce condiții (dobânzi, termen), cât v-ar costa să accesați sursa respectivă, cât aveți în total și dacă vă lipsește ceva?;
- Prioritizarea celei mai profitabile surse de finanțare – care este cea mai ieftină, cu cele mai bune condiții de rentabilitate.

Pe scurt, merită să menționăm diferențele dintre costuri și investiții:

- **Costurile** sunt acele cheltuieli pe care le efectuați pentru a vă desfășura activitatea curentă; ele sunt formate din costurile obișnuite pe care trebuie să le efectuați, ceea ce vă oferă scopul de a vă continua activitatea și de a vă oferi produsul sau serviciul.





- **Investițiile** sunt un tip de cheltuieli pe care le faceți pentru a vă dezvolta sau crește afacerea și pentru a vă aduce mai mult profit; poate fi vorba de cumpărarea mai multor utilaje, de extinderea liniei de producție, de angajarea mai multor persoane, de mutarea într-un alt spațiu mai aproape de clienți.

Aveți lista cu obiectele de care aveți nevoie și lista de pași pentru a lua în considerare sursele financiare. Comparați lista și vedeți care sursă poate acoperi care nevoie și cum. Care sunt elementele ce ar putea fi întârziate în acest proces și când ați putea face rost de finanțare? Care este sursa pe care o puteți întârzia cel mai mult în a o returna? Există fonduri nerambursabile pe care le puteți accesa?

În cazul în care listele de surse nu acoperă în întregime lista de nevoi, reluați etapele și căutați alte surse sau ajustați lista de nevoi, fără a compromite însă începutul.

Deci, care sunt costurile de înființare?

- Estimați investițiile inițiale necesare în echipamente, autorizații, producții etc.;
- Anticipați echivalentul bănesc al capitalului de lucru (stocuri inițiale, materii prime etc.), venituri de la clienți;
- Evaluați costurile lunare pentru servicii și activități de sprijin sau cheltuielile generale (chirie, utilități, salarii etc.);



- Estimați costurile de dezvoltare (de exemplu, creșterea capacității de producție sau a numărului de servicii oferite în anii următori);
- Calculați în detaliu nevoia de finanțare în timp util (lunar, trimestrial, anual) pentru a utiliza cea mai bună sursă în cel mai bun moment.

Surse de finanțare, surse de venit

În regulă, acum avem foarte clar în minte ce vrem să facem și de ce tipuri de resurse am avea nevoie. Ce surse de venituri am putea avea și cine ne-ar putea sprijini în acest proces, fie că este vorba de împrumuturi sau de împrumuturi nerambursabile?



Principalele surse sunt:

- Economii voastre, sprijinul familiei și al prietenilor – cea mai bună sursă de finanțare, deoarece cel mai probabil nu va trebui să plățiți nicio dobândă pentru acest împrumut sau chiar vi-l pot acorda gratuit;
- Capitalul social – banii pe care i-ați pus inițial ca punct de plecare în afacerea voastră pot fi cheltuiți pentru a o demara;
- Împrumuturi bancare – cel mai bine ar fi să căutați ceva pe un termen mai lung, care să vă ofere și o sumă mai mare pentru început; verificați ofertele diferitelor bănci și decideți care este cea mai bună pentru voi;
- O linie de credit – acesta este un împrumut flexibil de la o bancă sau o instituție financiară, care vă pune la dispoziție o anumită sumă de bani pe care o puteți accesa oricând aveți nevoie;



- Carduri de credit – la fel ca liniile de credit, acestea vă pot oferi o flexibilitate lunară sau trimestrială;
- Investitori și parteneri – pot solicita acțiuni sau doar vă oferă sprijin care se poate întoarce într-un fel sau altul; adesea pot aduce experiență și expertiză;
- Granturi – fonduri guvernamentale sau ale UE care pot fi returnate sau nu, în funcție de condiții; ar putea părea o modalitate ușoară de a obține o anumită sumă, însă vine cu diverse condiții impuse de finanțator; așteptați-vă să vi se ceară să acoperiți și o parte din bani (până la 50% în unele cazuri);
- Consultanță gratuită sau subvenționată – vizează sprijinirea dezvoltării afacerii prin accesarea de fonduri sau subvenții;
- Profitul pe care îl reinvestiți – odată ce începeți să produceți bani mai mult decât pentru a vă acoperi nevoile de bază, vă puteți gândi să puneți deoparte un fond din care, eventual, să susțineți dezvoltarea afacerii.

Ce surse ar trebui să alegeți? Cele care vă oferă suficientă stabilitate financiară și liniște personală. Nu uitați însă că un antreprenor este o persoană care își asumă riscuri pentru a realiza ceva.

Acum să vedem veniturile care vor fi generate odată ce ați început. Bineînțeles că sursa principală este vânzarea produselor sau serviciilor. Cu toate acestea, există câteva suplimentare:

- Ratele de schimb favorabile;
- Depozite bancare și dobânzi;
- Granturi și sprijin financiar extern (subvenții, ajutoare);
- Monetizarea online;
- Oferirea de cursuri de formare pentru alte companii cu ajutorul expertizei (diferit de activitatea voastră principală);
- Închirierea sau vânzarea de echipamente vechi, spații etc. (diferite de activitatea voastră principală).

Gândiți-vă la particularitățile afacerii voastre și la modalitățile alternative prin care puteți aduce profit, în funcție de resursele de care dispuneți, fără a vă diminua atenția asupra activității principale.

ABC-ul finanțelor

Contabilitatea unei întreprinderi se referă la înregistrarea tuturor documentelor legate de tranzacțiile financiare. Despre ce tip de documente este vorba? **Documentele** sunt contracte, facturi, chitanțe, bonuri, plăți la POS, tranzacții bancare și lista poate continua, efectuate de către entitate sau în numele acesteia, cu scopuri legate de activitatea sa.



Acestea ar putea fi separate în două părți: **financiare** (plăți efective, cum ar fi facturile, bonurile) și **nefinanciare** (documente justificative care nu implică plata directă, dar care promit plata, o documentează sau o susțin), cum ar fi contractele.

Nu uitați! Banii cheltuiți de la entitate nu pot fi înregistrați fără a avea un document care să ateste costul! Asigurați-vă că păstrați toate documentele în ordine, curate și ordonate.

O parte importantă în tot acest proces este, de fapt, să țineți evidența tuturor tranzacțiilor bănești, pe baza documentelor avute. Ținerea unei evidențe zilnice sau frecvente a acestora se numește **contabilitate primară**. Acest lucru vă ajută să știți în orice moment despre stocurile, produsele sau serviciile voastre, despre numerarul pe care îl aveți, plățile efectuate sau de efectuat etc., și cu siguranță vă va ușura viața, chiar dacă pare complicată în acest moment.

Păstrați toate documentele într-un singur loc (o cutie, o tavă, un plic etc.), fie ele financiare sau nefinanciare, deoarece astfel veți reduce șansele de a le pierde sau de a nu le găsi atunci când ar trebui. Înregistrarea unei facturi de acum 2 ani pentru că ați găsit-o acum în contabilitatea din acest an nu este o opțiune.

Haideți să aprofundăm puțin termenii. Există 2 mari tipuri de acțiuni care implică entitatea voastră: **veniturile**, sau ceea ce primiți, și **cheltuielile** sau costurile, adică ce cheltuiți efectiv. Diferența dintre ele vă oferă **profitul**. Dacă sunt mai mari cheltuielile (ceea ce dați) decât veniturile (ceea ce primiți), pierdeți bani (**pierdere**), în timp ce dacă veniturile (ceea ce primiți) sunt mai mari decât cheltuielile (ceea ce dați), câștigați bani (**profit**).

$$\text{venituri} - \text{cheltuieli} = \text{profit}$$

Veniturile se referă la toți banii pe care îi aduceți companiei, cel mai important fiind vânzările. Veniturile pot fi zilnice (tot ceea ce obțineți în decursul unei zile), lunare (totalul tuturor zilelor de lucru) și anuale (totalul banilor primiți lunar). Vânzările pentru 1 an calendaristic reprezintă, de fapt, **cifra de afaceri** pentru anul respectiv. Cifra de afaceri este indicatorul care vă ajută să măsurați dimensiunea întreprinderii voastre.

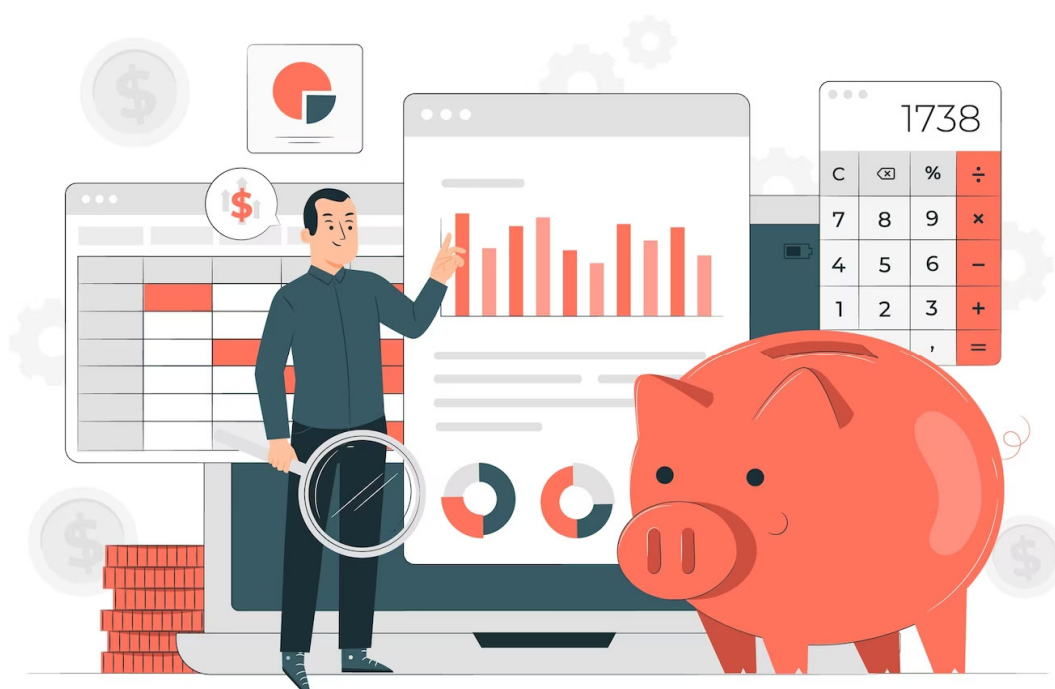
O parte delicată pe care oamenii tind să o confunde aici este diferența dintre venituri (bani pe care-i înregistrați ca fiind primiți, o promisiune de cumpărare de la voi) și încasarea efectivă a acestora sau **încasările** (banii pe care îi primiți efectiv). Dacă emiteți o factură, dar clientul plătește abia luna următoare, atunci ați generat un venit în contabilitate (pe baza facturii), dar nu aveți încă plata efectivă pentru aceasta (nu a intrat încă niciun flux de bani). Veniturile pot fi mai mari decât încasările sau egale atunci când încasați totul, însă nu este posibil ca încasările să fie vreodată mai mari decât veniturile (dacă da, nu ați înregistrat toate veniturile).

$$\text{venituri} \geq \text{încasări}$$



Același lucru este valabil și pentru cheltuieli (bani pe care-i înregistrați ca fiind de plătit, o promisiune de a plăti furnizorului) și **plăți** efective (bani pe care îi dați efectiv). Este posibil să vă fi angajat să faceți o plată, dar să nu o fi făcut încă. Acesta este cazul în care cumpărați de la furnizori și plățiți poate totul la sfârșitul lunii, într-o singură factură. La fel ca și încasările, plățile nu ar trebui să fie mai mari decât cheltuielile (rezultă din neînregistrarea tuturor documentelor), în timp ce cheltuielile pot fi mai mari sau egale cu plățile la un moment dat.

$cheltuieli \geq plăți$



De ce este important să fim conștienți de acest lucru? În primul rând, pentru că s-ar putea să trebuiască să plățiți **impozite** pentru veniturile voastre (pentru facturile pe care le emiteți) înainte de a le încasa. Impozitul reprezintă suma de bani pe care o datorați statului pentru că ați vândut un bun/serviciu, pentru că aveți angajați etc. În al doilea rând, pentru că acest lucru ar afecta **lichiditățile sau cash-flow-ul** real. Ce este lichiditatea? Banii reali (numerar sau în bancă) pe care îi aveți fizic, excluzând orice tip de venit pe care l-ați înregistrat, dar încă nu l-ați primit.

Principala problemă a companiilor ce dau faliment este tocmai lipsa de lichidități. Dacă aveți comenzi și facturi emise, dar pentru care nu ați fost plătiți, riscați să blocați întregul lanț, pentru că nu vă puteți plăti nici furnizorii, aceștia nu vă pot furniza în continuare materiile prime, deci nu puteți produce și, în cele din urmă, nu puteți genera venituri. Ar trebui să puteți estima un cash-flow pentru următoarele 6-12, chiar 18 luni.



După cum s-a menționat la formele de întreprinderi, există diferite tipuri de entități pe care le puteți deschide. De ce este acest lucru relevant aici? Pentru că, în funcție de tipul acesteia, aveți și contabilitatea. Există două tipuri de ținere a acesteia:

- **Partida simplă:** liber-profesioniști, lucrători pe cont propriu, activități independente, activități de închiriere, entități cu profil profesional etc.;
- **Partida dublă:** SRL-uri, SA-uri, SNC-uri etc.

Pentru partida simplă există, de asemenea, 2 tipuri:

- **Norma de venit:** valoarea fixă a unui impozit (nu depinde de cât de mult vindeți);
- **Sistem real:** înregistrarea tuturor documentelor financiare și impozitul depinde de profitul pe care îl aveți.

Este posibil să vă întrebați în continuare care este diferența dintre contabilitatea simplă și cea în partidă dublă. Iată care este aceasta:

- Partida simplă: veniturile = încasările, cheltuielile = plățile; pentru aceasta aveți nevoie de un **registru jurnal de venituri și încasări**, diferența dintre acestea rezultând direct profitul; va trebui să aveți și un **inventar de stocuri**, unde este cazul;
- Înregistrări în partidă dublă: sistem de înregistrări contabile, fiecare operațiune trebuind să fie trecută prin cel puțin două conturi. Toate înregistrările se bazează pe documente justificative, cum ar fi **factura, chitanța, bonul de casă, nota de consum, nota de recepție, contractul**. De exemplu, emiterea facturii către clientul vostru intră într-un cont (clienti), în timp ce obținerea plății intră într-un alt cont (casă sau bancă).

Cuvinte mari se întâmplă să fie în această ultimă explicație. Haideți să le verificăm:

Registrul jurnal de venituri și încasări este un instrument asemănător unui tabel care vă ajută să vă țineți evidența veniturilor (și la cât se ridică încasările, dacă plata se face în mai multe tranșe) și a cheltuielilor (și la cât se ridică plata, dacă se face în mai multe tranșe).

Inventarul este similar cu cel jurnal și ține evidența stocurilor sau a echipamentelor, pe de o parte a ceea ce folosiți ca echipament pentru a produce, iar pe de altă parte a materialelor pe care le folosiți pentru producție.

Stocurile reprezintă obiectele de care dispuneți pentru a vă susține activitatea, cum ar fi mobilierul de birou, echipamentele de lucru, dispozitivele TIC sau materiile prime (bunurile pe care trebuie să le utilizați pentru a obține produsul/serviciul final pe care îl vindeți). Vom reveni cu mai multe detalii despre acest aspect mai jos.

Factura și chitanța (inclusiv bonul din casa de marcat) servesc la înregistrarea tranzacțiilor efectuate/planificate (factură) și a efectuării/plății efective a acestora (chitanță, bon). Aceste documente trebuie să aibă cel puțin următoarele elemente de identificare: vânzătorul (nume, domiciliu fiscal, cod fiscal, capital social) și cumpărătorul (nume, adresă, cod fiscal/personal).



Nota de consum este legată de inventar și este un document care atestă cantitatea de produse/materii prime luate din inventar și date în folosință. De exemplu, dacă aveți cinci cutii de hârtii și trebuie să folosiți trei pe moment, nota de consum va specifica data și cantitatea pe care ați luat-o din gestiune. Acest lucru vă va ajuta să țineți evidența când și cât ați cheltuit (3) și cât a rămas marcat în inventar (2).

Nota de recepție se utilizează atunci când primiți bunuri sau materii prime și, la fel ca și cea de consum, precizează pentru fiecare element cantitatea primită. Aceste note sunt foarte utile mai ales dacă factura conține o cantitate mai mare și dacă primiți bunurile în mai multe tranșe (este ușor de urmărit câte mai aveți de primit).

Contractul este documentul care stipulează condițiile de cumpărare/vânzare a unui bun sau serviciu între cel puțin două părți, cum ar fi cele referitoare la cantitate, calitate, specificități și aspecte tehnice, durată, termen, plată și sume, drepturi și responsabilități, precum și orice alte detalii care sunt necesare pentru a stabili termenii schimbului.

Ținerea evidențelor se poate face atât cu pixul pe hârtie, cât și cu ajutorul programelor informatice. Ultimele sunt, desigur, cele mai simple, deoarece pot automatiza multe dintre operațiunile voastre și vă oferă cu siguranță calcule corecte.

Să mergem mai departe acum. Am menționat mai devreme că documentele ce trebuie înregistrate sunt de orice tip, în legătură cu activitatea pe care o desfășurați pentru entitatea voastră. De ce este relevant acest lucru, vă veți întreba? Cu siguranță este, deoarece nu puteți înregistra orice tip de cheltuieli pe care le faceți, de exemplu, în scopuri personale.

Costurile trebuie să fie efectuate pentru a susține produsul sau serviciul pe care îl oferiți, iar coerența lor trebuie să poată fi urmărită prin documentația înregistrată. De exemplu, nu puteți înregistra achiziționarea unui cuptor profesional pentru o afacere care se ocupă de muzică. Nu există nicio legătură directă și niciun motiv pentru care ați avea nevoie de un cuptor, pentru a vă putea face treaba în mod corespunzător în domeniul muzicii.

Cele două tipuri de **cheltuieli** pe care le putem avea pot fi împărțite în **cheltuieli fixe**, sau cele pe care trebuie să le plătiți chiar dacă nu vindeți (chirie, utilități, salarii sau colaboratori, promovare etc.), și **cheltuieli variabile**, sau cele care pot fi ajustate în funcție de vânzările pe care le faceți (materii prime, ambalaje, transport, taxe în funcție de cifra de afaceri etc.). Ultimele sunt variabile pentru că pot crește dacă vânzările cresc, sau pot scădea dacă vânzările scad.

Rata de rentabilitate este un număr foarte important pe care trebuie să îl luați în considerare. Aceasta reprezintă vânzările minime pe care trebuie să le faceți pentru a vă acoperi toate costurile.

$$\text{venituri} - \text{cheltuieli} = 0$$

Cum vă ajută acest lucru? Este important să vă cunoașteți rata de rentabilitate, deoarece dacă aceasta este sub 0 înseamnă că veți pierde bani (cheltuieli mai mari decât venituri), în timp ce orice este peste 0 va face parte din profitul vostru (venituri mai mari decât cheltuielile).



Așa cum am menționat mai sus, stocurile sau inventarul reprezintă o parte importantă a contabilității voastre și include produsele fizice sau echipamentele pe care le dețineți. Gestionarea inventarului poate consta în **materii prime** (pe care le veți folosi pentru a produce ceva), **produse rezultate** (produse pe care le-ați fabricat) sau **bunuri** (produse pe care le vindeți ca intermediar).

În contabilitate aveți aceste inventare separate pe tipuri, așa cum ați avea un depozit fizic pentru fiecare categorie. Și, bineînțeles, pentru tot ceea ce intră sau iese din inventare, aveți nevoie de documente pe care le-ați cumpărat/vândut sau produs.



De ce tipuri de documente aveți nevoie pentru a vă ține evidența inventarului?

Factură – cumpărarea materiilor prime de la furnizori (nota de recepție pentru cantitatea primită, chiar dacă este aceeași cu cea din factură) -> Registrul de inventar cu materiile prime (cât intră, cât iese).

Notă de consum – scoateți din inventarul de materii prime și le aduceți la producție (cât din fiecare materie primă a rezultat în cât din produsul vostru) -> Registrul de inventar cu produsele (cât intră în forma rezultată din ceea ce ați produs, cât iese rezultat din ceea ce ați vândut).



Bonuri, chitanțe – vindeți bunurile -> scoateți produsele vândute din inventarul cu produse; ar trebui să aibă un echivalent în bani, ca venituri.

În regulă, acum vom „face banii să vorbească” pentru noi. Bineînțeles, prin păstrarea dovezilor sale în documente, pentru care avem două opțiuni: **registru de casă** (fiecare operațiune pe care o faceți prin numerar) și **jurnal de bancă** (fiecare operațiune pe care o faceți prin bancă).

Fiecare tranzacție efectuată prin intermediul societății trebuie înregistrată în ziua în care a fost efectuată, fie că este vorba de un venit sau de o cheltuială. Cel mai mare control pe care îl aveți asupra companiei voastre este de fapt asupra tranzacțiilor bănești. Orice venit sau cheltuială pe care îl aveți, echivalentul acestuia trebuie să fie vizibil (fiind adăugat ca venit sau dedus ca plată) în „pușculița” voastră (fie că este vorba de numerar sau prin bancă).

Vă amintiți de registrul de casă? Nu este același lucru cu **casa de marcat**. Casa de marcat vă oferă bonurile ca dovadă că ați vândut ceva, în timp ce **registru de casă** vă spune câți bani aveți, în numerar, din care puteți plăti facturile sau puteți aduna din venituri.

Dar **procedurile de lucru** de la capitolul management, vi le mai amintiți? Este la fel și în cazul contabilității – puteți scrie pașii pe care îi parcurgeți pentru fiecare dintre acțiunile pe care le faceți zilnic/lunar și astfel, dacă nu aveți timp să o faceți, cineva poate urma cu ușurință pașii pe care i-ați scris în procedură și face treaba de contabilitate primară.

Păstrarea tuturor documentelor în ordine și cât mai la zi (zilnic pentru un flux mare sau frecvent pentru un flux mai mic de tranzacții) vă va ajuta să știți în timp real tot ce se întâmplă în afacerea voastră, precum și să înțelegeți limba străină pe care contabilii v-o vorbesc atunci când vine vorba de partea financiară.

Cât de ușor este să vedeți cum se desfășoară afacerea? Prin citirea **balanței de verificare** (în orice moment aveți nevoie sau lunar, trimestrial, la jumătatea anului, la sfârșitul anului) și prin **bilanț** (la sfârșitul anului, ca o sumă a tuturor tranzacțiilor).

Balanța de verificare este sursa de informații referitoare la ceea ce aveți în debit (ceea ce ați adus) și în credit (ceea ce ați scos). Debitul reprezintă, de exemplu, veniturile, în timp ce creditul reprezintă plata furnizorilor sau a impozitelor. La finalul tranzacțiilor, ceea ce ați introdus trebuie să fie egal cu ceea ce ați scos (nu puteți lua mai mult decât aveți).

Balanța lunară vă poate ajuta să vedeți ce livrări mai aveți de plătit sau care este raportul dintre venituri și încasări și cine vă datorează încă bani. **Bilanțul contabil** este în mare parte rezumatul (sub formă de totaluri) întregii voastre activități din timpul anului.



Rezumat dicționar financiar

Termen	Explicație
Contabilitate	Înregistrarea și păstrarea în ordine a documentelor legate de tranzacțiile financiare.
Document	Toate documentele financiare și nefinanciare care arată cât de mult ați câștigat sau ați cheltuit în afacerea voastră. De exemplu: facturi, chitanțe, bonuri, plăți POS, tranzacții bancare, contracte, oferte de cumpărare/vânzare, descrieri tehnice etc.
Document financiar	Orice document care face dovada plății efectuate. De exemplu: facturi, bonuri, chitanțe, plăți POS, tranzacții bancare etc.
Document nefinanciar	Orice document care justifică o plată, dar care nu implică faptul că plata a fost efectuată. Acesta poate susține sau documenta un proces de plată. Ex: contracte, liste de resurse necesare, documentație cu specificul tehnic necesar pentru un produs/serviciu, proces-verbal de recepție a unui bun/serviciu, documente justificative de achiziție (documentația din spatele acestuia), oferte de cumpărare/vânzare etc.
Contabilitate primară	Înregistrarea zilnică sau periodică a documentelor.
Venituri	Toți banii pe care vă așteptați să îi câștigați pentru compania voastră. De exemplu: vânzarea de produse/servicii, granturi.
Cheltuieli	Toți banii pe care vă așteptați să îi plătiți pentru compania voastră. De exemplu: furnizori, mărfuri, taxe, comisioane bancare etc.
Pierdere	Diferența negativă dintre venituri și cheltuieli pentru aceeași perioadă de timp.



Termen	Explicație
Profit	Diferența pozitivă dintre venituri și cheltuieli pentru aceeași perioadă de timp.
Cifra de afaceri	Toate veniturile raportate pentru o anumită perioadă de timp, în general la sfârșitul anului.
Încasare	Suma de bani pe care o încasați pentru o factură, o comandă etc. (venitul este plătit), de exemplu, de la clienți.
Plată	Suma de bani pe care o dați pentru o factură, o comandă etc. (cheltuiala este plătită), de exemplu, pentru plata furnizorilor.
Impozit	Procentul sau suma fixă de bani pe care trebuie să o plătiți statului pentru că ați vândut un bun/serviciu. De exemplu: impozit pe profit, impozit pe venit, impozit pe înregistrare în sistemul de sănătate, impozit pe salarii etc.
Lichiditate, cash-flow	Banii efectivii pe care i-ați primit sau care au rămas după ce ați plătit ceva. Veniturile care nu sunt încasate sau cheltuielile fără plăți nu fac parte din lichidități până când nu sunt procesate.
Partidă simplă	Există o singură înregistrare privind veniturile/încasările sau cheltuielile/plățile. Contează mai mult momentul în care intră/ies banii, decât cel în care este emisă factura.
Partidă dublă	Fiecare tranzacție trece prin cel puțin două conturi. Veniturile și cheltuielile sunt înregistrate separat de încasări și plăți.
Norma de venit	Plata unui impozit fix, indiferent cât de mult vindeți.
Sistem real	Plata impozitelor în funcție de profitul obținut, după ce ați înregistrat toate veniturile și cheltuielile.
Registrul jurnal de venituri și cheltuieli	Un tabel în care vă țineți evidența veniturilor (și la cât se ridică încasările, dacă plata se face în mai multe tranșe) și a cheltuielilor (și la cât se ridică plata, dacă se face în mai multe tranșe).



Termen	Explicație
Inventar de stocuri	Un tabel în care țineți evidența stocurilor sau a echipamentelor, pentru a vedea ce echipamente folosiți pentru a produce sau ce materiale folosiți pentru producție.
Stoc	Obiectele de care dispuneți pentru a vă susține activitatea (echipamente, mobilier, dispozitive ITC etc.) sau materia primă necesară pentru producție.
Factură	Un document care precizează acțiunea de cumpărare sau de vânzare, pe care cealaltă parte a acceptat-o deja.
Chitanță	Un document care atestă că factura a fost plătită/încasată.
Notă de consum	Un document legat de inventar care arată cantitatea de produse sau materii prime pe care le scoateți pentru consum sau le dați în folosință (de exemplu, echipamente).
Notă de recepție	Un document legat de inventar care arată cantitatea de produse sau de materii prime pe care le aduceți pentru a fi consumate/ transformate ulterior într-un produs, sau pentru a fi date în folosință (ex. echipamente).
Contract	Un document care stipulează condițiile de cumpărare/vânzare a unui bun sau a unui serviciu între cel puțin două părți, cum ar fi cele referitoare la cantitate, calitate, particularități și aspecte tehnice, durată, termen, plată și sume, drepturi și responsabilități, precum și orice alte detalii necesare pentru stabilirea condițiilor de schimb.
Chetuială fixă	Chetuiala care nu poate fi redusă sau care nu poate fi neplătită (ex. chirie, utilități, salarii etc.).
Chetuială variabilă	Chetuiala care depinde și se modifică în funcție de activitatea de vânzare, adică cu cât aveți vânzări mai mari, cu atât veniturile devin proporționale (ați cheltuit pentru furnizori, transport, ambalaje, taxe etc.), în timp ce cu cât vânzările sunt mai mici, cu atât aceste cheltuieli sunt mai mici (dacă nu ați vândut, încă mai aveți produsele, deci nu aveți nevoie de mai multă materie primă sau nu plătiți taxe).
Rată de rentabilitate	Un număr care reprezintă vânzarea minimă pe care trebuie să o



Termen	Explicație
	faceți pentru a vă acoperi toate costurile. Cu cât este mai mare decât 0, cu atât mai mare este profitul vostru, în timp ce dacă este negativ înseamnă că pierdeți bani.
Casă de marcat	Un aparat care emite bonuri despre un produs sau serviciu care a fost vândut.
Registrul de casă	Un registru cu fiecare operațiune pe care o efectuați folosind numerar (încasări sau plăți) și banii reali pe care îi aveți la dispoziție în numerar.
Jurnal de bancă	Un registru cu fiecare operațiune pe care o efectuați prin intermediul unui cont bancar (încasări sau plăți) și cu banii reali pe care îi aveți la dispoziție în bancă.
Proceduri de lucru	Un set de linii directoare și reguli interne care susțin procesul de lucru (pași de urmat pentru a face un anumit lucru, respectând indicațiile de calitate, calendarul, metodele etc.).
Balanță de verificare	Un document care vă oferă informații referitoare la ceea ce aveți în debit (ceea ce ați adus) și în credit (ceea ce ați luat). Debitul reprezintă, de exemplu, veniturile, în timp ce creditul reprezintă plata furnizorilor sau a impozitelor.
Bilanț	Un document care prezintă tipul de categorie generală de venituri și cheltuieli sub formă de rezumat pentru un întreg an calendaristic.

În regulă, am ajuns la sfârșitul acestui capitol care necesită un efort cerebral ridicat. Sunt mulți termeni și informații asupra cărora trebuie să vă concentrați, dar nu ezitați să reveniți la el oricând doriți. Nu trebuie să le rețineți pe de rost, deși după ce veți începe să le folosiți în activitatea curentă, acestea vor deveni mai prietenoase la vedere.



PLANUL DE AFACERI

Toată munca de analiză efectuată până acum va fi o parte crucială a elaborării planului de afaceri, însă poate că nu este necesar să se folosească toate informațiile notate, ci mai degrabă concluziile acestora.

Un plan de afaceri este un document care poate ajuta investitorii, băncile sau colaboratorii să vă susțină financiar, din care pot extrage cu ușurință ideea principală despre ce, cum și în cât timp vreți să faci.

Propunerea de afaceri este un document destul de simplu, extrem de concret, cu o esență concentrată, care poate oferi la o scanare rapidă informațiile necesare pentru a da un răspuns rapid de da sau nu pentru interesul manifestat. Am putea să-l comparăm cu ușurință cu CV-ul pe care, de asemenea, nu-l extindeți pe zeci de pagini, ci îl păstrați scurt și concis.

Acum nu spunem că toate informațiile pe care ați muncit pentru a le aduna nu sunt importante și sunt inutile, pentru că nu sunt. Trebuie în continuare să vă construiți strategia de afaceri pentru cel puțin 3-5 ani, dacă nu chiar să priviți dincolo de 10-15 sau chiar 20 de ani pe termen lung.

Folosiți toate informațiile pentru a vă proiecta traiectoria, pentru a vă stabili obiectivele și pentru a planifica acțiunile care trebuie întreprinse pentru a le realiza. Strategia de afaceri nu este un lucru în care vom intra în multe detalii aici, dar este versiunea extinsă a planului de afaceri, fiind capabilă să ofere diverse informații mai profunde, analize și perspective.

O strategie de afaceri se bazează pe dezvoltarea subiectelor de:

- Motive pentru a lansa afacerea – care este oportunitatea pentru aceasta, de ce această idee și nu alta;
- Un scurt rezumat și un cuprins;
- Obiective pe termen scurt și lung, în legătură cu motivarea;
- Produsul sau serviciul pe care doriți să îl oferiți – descriere, caracteristici tehnice, caracteristici, beneficii, avantaje etc.
- Piață – nevoi și cereri, caracteristici, segmente de piață, grup țintă și personalitatea acestora;
- Clienți – profil detaliat și specific ca persoană, ca parte a colectivității, ca și consumator;
- Concurenți – cine sunt, câți sunt, ce oferă, diferențele dintre voi și ei, poziționarea pe piață, ce le lipsește lor și ați putea oferi voi, potențiale amenințări pentru voi, cine sunt clienții lor etc.;



- Context juridic – ce birocrație trebuie să parcurgeți pentru a o deschide și pentru a o menține „în viață”, autorizațiile și costurile acestora în cazul în care este cazul, timpul necesar pentru a le obține etc.;



- Locație – unde o veți amplasa, infrastructura necesară, online vs. offline, legătura cu furnizorii, distribuția către clienți, spațiile pentru angajați, spațiile de depozitare etc.;
- Furnizori – cine sunt, câți sunt, ce oferă în materie de prețuri și calitate, cum puteți coopera cu ei, aspectul efectiv al aprovizionării, plățile etc.;
- Organizare și management – proceduri de lucru, sisteme și documente de lucru, abordări interne și externe, creșterea potențială și dorită, departamentele necesare acum vs. mai târziu după extindere, organigrama angajaților etc.;
- Resurse de orice fel – de ce este nevoie pentru a începe (materiale, financiare, umane, timp, expertiză, experiență etc.), de unde pot fi obținute, cine vă poate sprijini etc.;
- Angajați și departamentul de resurse umane – departamentele necesare și numărul de persoane (acum vs. după extindere), rolurile și sarcinile, profilul fiecărei poziții, salariile și beneficiile, competențele și expertiza necesare etc.;
- Marketing și promovare – vizibilitatea pe piață, comunicarea și relația cu clientul, abordări orientate spre consumator pentru creșterea vânzărilor, relația cu clientul,



măsurile de publicitate și promovare, produs sau serviciu – distribuție – preț – promovare, ambalare și livrare etc.;

- Politică de preț – prețul obișnuit, reduceri și oferte, diferite niveluri de clienți și beneficii, garanții, marja de profit, costuri fixe și variabile etc.;

Business Model Canvas al Business Model Foundry AG (strategyzer.com) propune o structură de afaceri pe următoarele sectoare:

- Parteneri cheie – cine sunt aceștia, care sunt motivațiile parteneriatului;
- Activități cheie – ce activități cheie necesită propunerea voastră de valoare, ce activități sunt cele mai importante în ceea ce privește canalele de distribuție, relațiile cu clienții, fluxurile de venituri etc.;
- Propunerea de valoare – ce valoare de bază oferiți clienților, ce nevoi ale clienților satisfaceți;
- Relația cu clienții – ce relație se așteaptă să stabiliți cu clienții țintă, cum puteți integra acest lucru în afacerea voastră în ceea ce privește costurile și formatul;
- Segment de clienți – pentru care clase creați valori, care este cel mai important client al vostru;
- Resurse cheie – ce resurse cheie necesită propunerea voastră de valoare, ce resurse sunt cele mai importante în ceea ce privește canalele de distribuție, relațiile cu clienții, fluxurile de venituri etc.;
- Canal de distribuție – prin ce canale doriți să ajungeți la clienții voștri, ce canale funcționează cel mai bine, cât costă acestea, cum pot fi integrate în rutina dumneavoastră și a clienților;
- Structura costurilor – care sunt cele mai multe costuri din afacere, care sunt resursele/activitățile cheie cele mai costisitoare;
- Fluxul de venituri – pentru ce valoare sunt dispuși să plătească clienții, ce și cum plătesc recent, cum ar prefera să plătească, cât de mult contribuie fiecare flux de venituri la veniturile globale.

O sugestie pentru voi este să urmați un tabel-descriere, ceea ce înseamnă că ați putea pune în tabel lucrurile de care trebuie să țineți cont și pe baza acestora să îl transformați într-un text care să fie livrat băncilor, investitorilor, creditorilor etc. Iată un model:

Obiectiv	Acțiune	Impactul estimat	Date	Responsabil



Obiectivele ar putea viza: clienți, produse sau servicii, vânzări și vânzări online, birouri secundare, un brand cunoscut și conștientizare, diversificarea furnizorilor, atingerea mai multor piețe, investiții și creșterea capacității etc.

Un alt model ar include descrierea și istoricul companiei, produsele/serviciile și piețele relevante, previziunile privind piața și vânzările, echipa de conducere și o analiză financiară a companiei. Detaliile de punere în aplicare sunt la fel de importante – cum veți face acest lucru (responsabilități, buget, termene limită, acțiuni concrete).

Deci, structura ar fi:

- Obiective și concept – care este motivul pentru care se realizează planul de afaceri, care este rezultatul urmărit; ce dorim să realizăm (obiective) în moduri măsurabile și cuantificabile; ce beneficii oferă afacerea (concepte) pentru clienți și piață;
- Rezumat – piața, produsul sau serviciul, avantajul față de concurență, investiția necesară, rezultatele estimate pentru o anumită perioadă de timp; se face după ce ați terminat de scris totul pentru a putea rezuma concis;
- Analiza pieței – piața, zona geografică, comportamentul consumatorilor, segmente de piață, poziționare;
- Analiza cererii – cererea potențială, cererea actuală, cererea viitoare, evoluția cererii;
- Analiza mediului de afaceri – factori economici, culturali, sociali, tehnologici, juridici, demografici, politici, religioși;
- Analiza companiei – echipa de conducere, istoricul companiei, capacitățile tehnice și tehnologice, produsele și serviciile, punctele forte și punctele slabe, obiectivele strategice, infrastructura, birourile;
- Analiza concurenței – istoricul pieței, produsele și serviciile concurenților, resursele acestora, modul în care operează;
- Strategia de marketing – strategii de intrare pe piață, de menținere și creștere a șanselor, de ieșire de pe piață; obiectivele strategice de marketing trebuie să definească obiectivul de vânzări, numărul de clienți obținuți, obiectivul de profit, cota de piață, intrarea în diferite segmente și poziționarea pe piață, lansarea de noi produse sau servicii, eliminarea de noi produse sau servicii;
- Factori de succes – promovarea puternică a produsului sau serviciului, capacitatea de a oferi prețuri mici, calitatea produselor sau serviciilor, asigurarea canalelor și volumelor de distribuție înainte de a începe, capacitatea de a face față schimbărilor rapide ale caracteristicilor produsului, canale de distribuție multiple și/sau exclusive;
- Analiza economică – prognoza costurilor fixe și variabile, prognoza vânzărilor, analiza fluxului de lichidități, prognoza profitului și pierderilor, prognoza bilanțului pentru următorii 3-5 ani;



- Analiza financiară – sursele de finanțare pentru mai multe luni, cu excepția veniturilor.

Un plan trebuie să fie optimist, dar în același timp realist. Un plan de afaceri bun arată intenția clară de a obține profit (creștere și extindere). Este busola care vă va ghida pe această cale. Comunicați-l și celorlalți odată ce este realizat (au înțeles care este direcția) și este clar: CE, PÂNĂ CÂND, CUM trebuie făcut și CARE ESTE REZULTATUL la final.

Acestea sunt doar câteva exemple pentru a vedea cum vă puteți privi afacerea din diferite unghiuri și cum puteți alege pe cel pe care îl considerați cel mai potrivit pentru voi. Simțiți-vă liber să le adaptați. Luați tot ceea ce am discutat până acum și rezumați în 2-3 pagini, ca o propunere pentru public, iar un format mai amplu ar trebui să fie de maximum 25 de pagini, în extremă 50 în cazul unor procese foarte detaliate și complexe. În timp ce la nivel intern, adunați fiecare detaliu care vă poate ajuta să vedeți prezentul și viitorul companiei voastre.

Îndrăzniți să visați, dar într-un mod planificat!



CE ALTCEVA AR TREBUI SĂ ȘTIȚI?

Sfaturi și trucuri

- Ca antreprenor, nu aveți angajați, ci colegi. Aceștia sunt un pilon important în creșterea afacerii voastre, așa că tratați-i ca pe egali.
- Pregătiți-vă că cel mult o treime din acțiunile voastre pot avea succes ca antreprenor. Pentru restul, pregătiți-vă să eșuați și să vă asumați responsabilitatea. Învățați pe măsură ce creșteți și creșteți pe măsură ce învățați.
- Fluxul de numerar este realitatea dură a gestionării empirice a banilor pentru afacerea reală. Totul poate părea perfect pe hârtie, dar fără a avea efectiv banii nu avansați și nici nu vă descurcați prea bine.
- Cea mai ieftină investiție pe care o puteți obține, adică gratis, este un împrumut de la cei apropiați (prieteni și familie). Toți ceilalți vă vor acorda împrumuturi cu dobânzi.
- Finanțarea unei companii prin obținerea de noi asociați este probabil cel mai costisitor mod de a face afaceri. Încercați să consumați toate opțiunile bancare, de leasing, de împrumut pentru a vă proteja afacerea.
- Marketingul poate părea sofisticat și necesar doar pentru afacerile de top, dar nu este așa. Gândiți-vă cu atenție și definiți-vă piața potențială, pregătiți-vă strategia de marketing și acționați în consecință. Vă veți crește vânzările și veți obține noi clienți pe parcurs.
- Antreprenorii nu sunt cei care vând și cumpără, ci cei care creează locuri de muncă și plătesc impozite. Trebuie să aduceți o inovație, menținând în același timp cât mai perfect echilibrat întregul sistem.
- Antreprenorii găsesc soluții de creștere prin inteligență, perseverență și relaționare. A aborda oportunitățile prin căi neconvenționale pentru a obține anumite beneficii nu vă va duce departe, sau nu pentru mult timp.
- Nu luați decizia de a deschide o afacere bazându-vă pe ideile sau dorințele altora. Voi purtați responsabilitatea pentru ceea ce faceți și, prin urmare, decizia vă aparține tot vouă.
- Cunoașteți-vă domeniul de activitate în cea mai bună formă, în permanență. Citiți, rămâneți la curent, colaborați cu experți în domeniu și oferiți clienților tot ce e mai bun din capacitatea voastră. Afacerea va evolua la fel de mult cum evaluați și voi.



- Asigurați-vă că urmați cei șase piloni ai unei afaceri de succes: marketing, vânzări, echipa și acțiunile, livrarea către client, mentalitatea voastră și finanțele.
- Întreprinderile nou-înființate vor necesita întotdeauna o abordare diferită de cea a unei întreprinderi care funcționează deja. Ar trebui să vă concentrați în proporție de 80% pe creșterea portofoliului de clienți.
- Este foarte tentant să săriți peste înregistrarea tuturor veniturilor pentru care să nu plătiți impozite. Totuși, lăsând la o parte partea juridică (care este foarte importantă), dacă aveți totul prin documente vă va ajuta să dormiți mai bine noaptea (nu se poate întâmpla nimic dacă vine un control fiscal, dacă aveți totul în ordine), știți exact ce se întâmplă dacă le țineți la zi, puteți cere cu ușurință împrumuturi și credite (în funcție de activitatea economică reală), aveți un mare control asupra angajaților voștri și puteți fi mândru de voi și de evoluția voastră.
- Este posibil ca o afacere nou lansată să nu vă aducă imediat clienții și profitul la care vă așteptați. Trebuie să aveți răbdare și să lucrați intens pentru a vă promova afacerea. Gândiți-vă la potențiali parteneri care vă pot sprijini, vă pot oferi mostre gratuite sau demonstrații. Faceți ca oamenii să fie curioși în legătură cu afacerea.
- Evaluați în mod obiectiv și critic beneficiile și riscurile. Avem tendința de a subestima timpul sau finanțele necesare din dorința de a obține mult de la început.
- Prietenii și familia sunt importanți în viața personală și pot fi un mare sprijin. Nu întotdeauna însă implicarea lor în calitate de parteneri poate funcționa corect. Asigurați-vă că aveți aceleași idei, aceleași viziune, aceleași direcție, că vedeți lucrurile în același mod sau că diferențele aduc un beneficiu afacerii.
- Fiți deschis la colaborare și cereți sfaturi de la cei care au condus deja o afacere. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este să fiți refuzați. Încercați să vă îmbunătățiți cunoștințele și abilitățile și de la cei din sector, nu doar de unul singur.
- Solicitați ajutorul și consilierea altor experți, cum ar fi contabili, avocați, consultanți. Nu este o rușine și este mai degrabă imposibil să fiți buni la toate.
- Aveți încredere în inima și în intuiția voastră, dar verificați informațiile. Voi decideți, dar decideți în cunoștință de cauză. Puteți pune la îndoială tot cu ceea ce intrați în contact, dar nu respingeți totul fără informații.
- Banii companiei nu sunt banii voștri! Orice cheltuieli pe care le aveți ca persoană fizică (chirie, utilități, alimente, împrumuturi bancare etc.) nu ar trebui să utilizeze banii întreprinderii. Acesta este punctul în care afacerea eșuează – atunci când amestecați cele două „portofele”. Păstrați-vă banii separat și astfel și costurile și cheltuielile.
- Găsiți idei creative (poate chiar geniale, dar foarte simple) care vă pot reduce costurile prin înlocuirea unui element din lanț. Rezultatele ar trebui să fie aceleași, dacă nu chiar mai bune, dar costurile pot fi reduse foarte mult. Atunci când nu aveți bani, aveți tendința de a găsi idei cât mai diverse și mai creative pentru a ajunge la rezultatele dorite cu un buget minim.



- Personalitatea unui om de afaceri are trei straturi: antreprenorul (visătorul care dă direcția și entuziasmul), tehnicianul (cel care știe cum să facă treaba, lucrează și livrează) și managerul (cel care organizează afacerea și munca). Lucrați toate laturile și reduceți tehnicianul pas cu pas.

Recomandări de cărți și cursuri

Cărți

- Harry Beckwith – marketingul serviciilor: Arta de a vinde invizibilul
- Edward de Bono – Șase pălării gânditoare (gândire laterală)
- Dale Carnegie – Cum să vorbim în public
- Dale Carnegie – Tehnici de a vinde
- Dale Carnegie – Secretele succesului
- Sam Carpenter – Câștigă mai mult și lucrează mai puțin
- George Clason – Cel mai bogat om din Babilon
- Clayton M. Christensen – Inovația ca soluție
- James Clear – Schimbări mici, rezultate remarcabile
- T. Harv Eker – Secretele minții de milionar
- Scott Galloway – Cei patru
- Michael Gerber – Mitul antreprenorului
- Jeffrey Gittmer – Biblia agentului de vânzări
- Jeffrey Gitomer – Cartea roșie a vânzătorilor
- Seth Godin – Toți marketerii sunt mincinoși
- Seth Godin – Premiul gratuit din interior
- Seth Godin – Marketingul bazat pe permisiune
- Seth Godin – Vaca mov
- Seth Godin – Asta înseamnă marketing
- Seth Godin – Toți suntem ciudați



- Daniel Goleman – Inteligența emoțională
- Dean Graziosi – Obiceiurile unui milionar de succes
- Chris Guillebeau – Start-up de 100\$
- Reed Hastings, Erin Meyer – Regula fără reguli
- Napoleon Hill – Gândește și vei fi bogat
- Ryan Holiday – Growth Hacker în marketing
- Ryan Holiday – Crede-mă, te mint!
- Tom Hopkins – Cartea despre vânzări
- Paul Jarvis – De ce vor revoluționa piața afacerile mici
- Jeff Jarvis – Ce-ar face Google?
- Spencer Johnson – Cine mi-a luat cașcavalul?
- Robert T. Kiyosaki – Școala de afaceri
- Robert T. Kyosaki – Cadranul banilor
- Robert T. Kyosaki – Ghid de investiții
- Robert T. Kyosaki – Un IQ-ul financiar mai bun
- Robert T. Kyosaki – Tată bogat, tată sărac
- Robert T. Kyosaki – Cine mi-a luat banii?
- Richard Koch – Principiul 80/20
- Jill Konrath – Cum să vinzi marilor companii
- Martin Lindstrom – Indicii mărunte care scot la iveală trenduri în masă
- Florence Littauer – Personalitate Plus
- John Maxwell – Rețeta succesului
- David McAdams – Jucătorul ingenios
- Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed – Cele trei reguli
- Eric Ries – Calea de pornire
- Eric Ries – Cum antreprenorii din ziua de azi se folosesc de inovația continuă pentru a crea afaceri de succes
- Anthony Robbins – Putere nemărginită



- Anthony Robbins – Trezește uriașul din tine
- Robin Sharma – Ghidul măreției
- Robin Sharma – Lider fără funcție
- Dan Schwabel – Manual de branding personal
- Richard Sheridan – Cum am construit un loc de muncă pe care oamenii îl iubesc
- Anik Singal – Cercul profitului
- Shane Snow – Echipe de vis
- Peter B. Stark – Ghid practic de negociere
- Brian Tracy – Mănâncă broasca aia!
- Brian Tracy – Superstar în vânzări
- Brian Tracy – 100 de legi eterne ale succesului în afaceri
- Donald Trump – Gândește ca un campion
- Jeff Walker – Lansarea
- John Warrillow – Automatizarea clienților
- Wendy Wood – Obiceiuri bune, obiceiuri rele

Platforme de cursuri online

- soundbeatstime-school.teachable.com
- coursera.org
- udemy.com
- canvas.net
- futurelearn.com
- classcentral.com
- edx.org
- pll.harvard.edu



Srijin extern

- Emoțional – familie, prieteni, grupuri de afaceri (online, offline), mentori, antrenori,
- Financiar – economii, prieteni, familie, plăți în avans de la clienți, credite de la furnizori, investitori în capitalul social,
- Spațiu, mașini, echipamente (închiriate/deținute),
- Troc sau schimb cu bunuri, servicii sau cunoștințe,
- Capacitatea de negociere.



BIBLIOGRAFIE

Cărți și publicații

- A. Căplescu – *Edupreneurs learning book* – Baia Mare, 2018
- V. A. Chișu – *Managementul Strategic al Resurselor Umane, curs*
- D. Constantinescu – *Managementul Resurselor Umane, suport de curs* – București, 2003
- M. Rujoiu, D. Lambescu, D. Dragnea, B. Tălmăciu – *Ghidul antreprenorului* – Vidia, București, 2010
- L. Soare Szasz – *De la grădinar la business coach* – Cluj-Napoca, 2014
- L. Soare Szasz – *Primii 12 ani în propria afacere* – Cluj-Napoca, 2014
- I. Ursachi – *Management* – ASE, București, 2001
- A. Zbucea – *Tehnici de promovare în afaceri, curs* – București
- *Manualul femeii întreprinzător* – București, 2010
- *Manualul practic pentru utilizatorul de servicii financiare* – Agir, București

Surse online

- iuditamaris.ro
- wikipedia.org
- strategyzer.com

Imagini

- www.freepik.com



